


Okul Yöneticilerinin Desteğiyle Oluşturulan Sosyal Sermayenin Okul Başarısına Etkisi*

Doç. Dr. Mine Gözübüyük Tamer 
Karadeniz Teknik Üniversitesi, Edebiyat Fakültesi
Sosyoloji Bölümü
mgozubuyuk@hotmail.com

Öz

Sosyal bir kurum olan okullar, çocuk ve gençlerin yaşamlarının önemli bir bölümünü geçirdikleri yapılardır. Kurumsal bir yapıda sosyal sermaye, bu yapıda yer alan topluluk içerisindeki ilişkilere dayanmaktadır. Bu ilişkilerin güçlü ve yoğun oluşu sosyal sermayenin inşasını olanaklı hale getirmektedir. Bu yüzden birçok kurumun başarısı, çalışanlarının birbirleriyle kurdukları yakın ilişkilerde gizlidir ve bu ilişkilerin kurulmasında ve sürdürülmesinde okul yöneticileri kilit role sahiptir. Bu çalışmada okullarda merkezi ve kilit role sahip okul yöneticilerinin sosyal sermaye unsurlarını inşa etme süreci ve bunu okul ortamına nasıl yansıttığı irdelenmiş ve bu yansımanın okulun başarısı üzerindeki etkisi mercek altına alınmıştır. Bu bağlamda, okul yöneticilerinin sosyal sermayenin göstergeleri olarak "karşılıklı güven ortamının oluşturulması, okul içindeki bireyler (yönetici-öğretmen-öğrenci-veli vb.) arasında sosyal ilişkilerin ağının kurulması ve geliştirilmesi, okul personeli ile öğrenci ve velilerinin bir araya gelebilecekleri sosyal ortamların sunulması, okula yönelik bir aidiyet duygusunun yaratılması ve işbirliği gibi unsurları nasıl inşa ettikleri hususu çalışmanın odağına alınmıştır. Araştırma, nitel araştırma yaklaşımı içerisinde yarı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılarak Trabzon özelinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı Trabzon il merkezindeki farklı okul türlerinde görev yapan on okul yöneticisi dâhil edilmiştir. Araştırma kapsamında Trabzon ili ortaöğretim okullarından (liselerden) farklı okul türleri arasında kıyaslamaya olanak verecek şekilde okul seçimine gidilerek betimsel bir çalışma yürütülmüştür. Bu bağlamda, belirlenen okullarda görev yapan yöneticilerle gerçekleştirilen mülakatlar neticesinde okul yöneticilerinin çabaları ve desteğiyle inşa edilen sosyal sermaye unsurlarının okul ortamına yansıtılmasının okulun başarısına olumlu yönde katkıda bulunduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Sosyal sermaye, okul yöneticisi, ortaöğretim, okul başarısı.

The Effect of Social Capital Built by the School Principals' Support on the School Success

Abstract

Schools are social institutions where students and young people spend a significant part of their lives. Social capital in an institutional structure is based on the connections

* 01.12.2016 tarihinde Ankara ODTÜ'de düzenlenen 8. Ulusal Sosyoloji Kongresinde sunulan bildirinin güncelleştirilmiş formudur.

within the community involved in this structure. The strong and intense nature of these relationships makes it possible to construct social capital. Therefore, the success of many institutions is hidden in the close relations that their employees establish with each other and the school a principal play a key role in establishing and maintaining these relations. In this study, the process of building social capital elements of the school principals with a central and key role in schools and how it reflects on the school environment are examined and the effect of this reflection on the success of the school has been examined. As regards, this study focused on how school principals were creating an environment of mutual trust, the establishment of a network of social relations between the individuals in the school (manager-teacher-student-parent, etc.) and the presentation of social environments where school staff and students and parents can come together and how to build such a sense of belonging and to cooperate with the school as the indicators of social capital. The research was conducted within the context of qualitative research by using semi-structured interview technique in Trabzon. Ten school principals working in different school types in the city center of Trabzon were included in the study. Within the scope of the research, a descriptive study was carried out in order to allow comparison between different school types from secondary schools in Trabzon. In this context, it was determined that reflecting the social capital elements built by the efforts of school administrators contributed positively to the success of the school.

Keywords: Social capital, school principal, secondary school, school success.

GİRİŞ

Sosyal bilimlerde son yıllarda önem kazanan bir kavram olan 'sermaye' kavramı özellikle sosyal sermaye ve beşeri sermaye kavramları ile birlikte ülkelerin kalkınma ölçütlerinde birlikte anılır olmuş, her iki kavramın birbirlerini tamamlayıcı olduğu üzerinde durulmuştur. Her ne kadar kavramda yer alan "sermaye" ile kast edilen parasal, fiziksel ve malî sermaye gibi ölçülebilen bir olgu olmasa da, kavramda "sermaye" metaforunun kullanılması sosyal sermayenin bireye ve topluluklara kazanç sağladığını anlatmaktadır. Sosyal sermayenin ana fikri, sosyal iletişim ağlarının değerli bir servet olduğudur. İletişim ağları, sosyal bağlılık için bir temel oluşturur; çünkü sosyal bağlılık, karşılıklı avantajlar için yalnız insanların doğrudan tanıdıklarıyla değil-bir kişinin diğerleriyle ortaklaşa çalışmasını sağlar (Field, 2008, s. 12).

Sosyal bir kurum olan okullar, çocuk ve gençlerin yaşamlarının önemli bir bölümünü geçirdikleri yapılardır. Okulların sosyal sermayesini anlamının temel referans noktaları, okul yöneticileri ile öğretmenlerdir. Zira okulda çalışan öğretmen ve idarecilerin sahip olduğu sosyal sermaye ile sosyal sermayenin unsurları olan örgütsel bağlılık, güven, sosyal ilişkiler, farklılıklara gösterilen tolerans, öğretmen ve idarecilerin öğrencilerin geleceği için gösterdiği çaba ve normlar ile okulun sahip olduğu fiziki ortam akademik başarı/başarısızlıkta doğrudan etkili olmaktadır. Okul yöneticileri, eğitim örgütlerini şekillendiren, onları kendi yaşam felsefeleri ve gelişime açıklıkları oranında modernleştiren kişiler (Dönmez ve Bakır, 2016, s. 43) olarak ön plana çıkmaktadır. Okul yöneticilerinin görevi, okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını en verimli bir biçimde kullanarak okulu amaçları doğrultusunda yaşatmaktır (Balcı, 2010, s. 12; Bursalıoğlu, 2010, s. 34). Okul yöneticileri, eğitim sisteminin işlerliğinden ve sistem içinde yapılan değişikliklerin okullara uygulanmasından birinci derecede sorumlu olmakla birlikte aynı zamanda okul iklimini belirleyen, okulları sahip oldukları bilgi birikimi ve deneyimleri nezdinde geliştiren ve dönüştüren kişilerdir. Bu bağlamda, okul yöneticilerinin desteği ile okul ortamına aktarılan sosyal sermaye unsurlarının okul ekibinde yer alan paydaşlarca benimsenip okul kültürü haline getirilmesi okulun başarısını olumlu yönde etkileyebilmektedir.

Amaç

Okul yöneticilerini odağına alan bu çalışmanın amacı, okul yöneticilerinin desteği ile inşa edilen sosyal sermaye unsurlarının okul başarısı üzerindeki etkisini yordamaktır. Bu amaçla, okul yöneticilerinin sahip olduğu sosyal sermaye unsurları ve kaynakları nelerdir? Okul yöneticileri sosyal sermayenin unsurlarını inşa sürecinde nasıl bir rol oynamakta ve bu süreci okul ortamına nasıl aktarmaktadır? Okul yöneticilerinin desteğiyle inşa edilen ve okul ortamına yansıtılan sosyal sermaye unsurları ile okulun başarısı arasında nasıl bir ilişki vardır? vb. sorularına yanıt aranmıştır.

Yöntem

Araştırma kuramsal ve sahaya yönelik bir kombinasyonu içermektedir. Kavramsal çerçevede, araştırmada sıkça kullanılan okul yöneticisi, okul başarısı ve sosyal sermaye kavramlarına açıklık getirilmiştir. Ardından Robert D. Putnam'ın sosyal sermaye kuramına yer verilmiştir. Araştırma, nitel araştırma yaklaşımı içerisinde yarı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılarak Trabzon özelinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın saha boyutunda, görüşülecek okul yöneticilerinin seçiminde, yani örneklemin belirlenmesinde maksimum çeşitlilik örnekleme tekniğinden yararlanılmıştır. Buradaki amaç, görece olarak küçük bir örneklem oluşturmak ve bu örnekleme çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin

çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2016, s. 119). Bu minvalde çalışmanın zaman ve emek boyutu da hesaba katılarak, araştırmaya 2015-2016 eğitim-öğretim yılı içerisinde bahar döneminde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı Trabzon il merkezindeki farklı okul türlerinde görev yapan on okul yöneticisi dâhil edilmiştir. Çalışmada nitel araştırma modeli içerisinde görüşme tekniğine bağlı olarak elde edilen veriler betimsel bir analizle sunulmuştur. Betimsel analiz, elde edilmiş verilerin daha önceden belirlenmiş temalara göre özetlenmesi ve yorumlanmasını içeren bir nitel veri analiz türüdür. Bu analiz türünde araştırmacı görüştüğü ya da gözlemiş olduğu bireylerin görüşlerini çarpıcı bir biçimde yansıtabilme amacıyla doğrudan alıntılara sık sık yer verebilmektedir. Bu analiz türünde temel amaç elde edilmiş olan bulguların düzenlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde okuyucuya sunulmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2016, s. 235). Araştırmanın sonuç kısmında sosyal sermaye kuramına ilişkin bilgiler ışığında veriler yorumlanmıştır. Mülakat sırasında okul müdürlerinin sosyal sermaye unsurlarına sahip olma ve bu unsurları okul kültürüne aktarma biçimleri/yolları ile okul başarısını ne yönde etkilediklerini belirlemeye yönelik hazırlanan sorulara yanıt aranmıştır. Okul yöneticileriyle görüşmeler yöneticinin odasında gerçekleştirilmiştir. Görüşme esnasında okul yöneticisinin isteğine göre görüşme kayıt altına alınmıştır. Görüşme yapılan okul yöneticileriyle görüşme süresi yarım saat ile bir saat arasında değişmiştir. Görüşmeler metin içerisinde aktarılırken okul yöneticilerinin cinsiyet ve yaş kriterleri dikkate alınarak kodlamalar yapılmıştır (E1-60, E2-49 ya da K1-39 şeklinde).

Evren ve Örneklem

Araştırma evrenini, 2015-2016 eğitim-öğretim yılı içerisinde bahar döneminde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı Trabzon il merkezindeki farklı okul türlerinde görev yapan okul yöneticileri oluşturmaktadır. Trabzon ili ortaöğretim (lise) okullarından farklı okul türleri arasında kıyaslamaya olanak verecek şekilde ve taban puanları/yüzdelerlik dilimleri göz önünde bulundurularak okul seçimine gidilmiş (Anadolu, İmam Hatip, Mesleki ve Teknik, Sosyal Bilimler olmak üzere farklı lise türlerinden seçilen 10 okul) ve bu yönde betimsel bir çalışma yürütülmüştür.

Kavramsal ve Kuramsal Çerçeve

Bu başlık altında öncelikle çalışmada sıklıkla kullanılan ve çalışmanın anlaşılmasına temel teşkil eden okul yöneticisi, okul başarısı ve sosyal sermaye kavramlarına yer verilmiştir. Ardından sosyal sermaye kuramına yer verilmiştir.

Okul yöneticisi: Millî Eğitim Bakanlığına bağlı her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarında müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı görevlerini 657 sayılı Kanununun 88. ve 652 sayılı Kanun Hükmünde Karamamenin 37. maddelerine göre ikinci görev kapsamında yürütenleri ifade eder. Okul yönetiminin başında okul müdürü bulunur, yani okul örgütünü okul müdürü yönetir (Balcı, 2014, s. 23). Okul müdürü ilgili yasaların, eğitim politikalarının ve çağdaş eğitim anlayışının beklentileri doğrultusunda okulu amaçlarına ulaştırmak için kendisine verilmiş olan yetkileri kullanan kişidir (Kaya, 1999, s. 19). Halen yürürlükte olan ve 21 Haziran 2018 tarihli ve 30455 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan "Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliğinde" Müdür: Millî Eğitim Bakanlığına bağlı her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarında müdürlük görevini ikinci görev kapsamında yürütenleri ifade eder, şeklinde tanımlanmıştır. Esasen okul yönetiminin ve okul yöneticisinin ülkemizde mesleki açıdan belirli bir çerçeveye oturduğunu söylemek zordur. Zira okul yöneticiliği için

bürokratik işlemlerin dışında uzmanlığı yansıtan bir gereklilik söz konusu değildir. Türk milli eğitim sisteminde okul yöneticiliği “meslekte esas olan öğretmenliktir” yargısı çerçevesinde ele alınmaktadır. Yani yönetici atanabilmek için yöneticilikle ilgili bir programı bitirmeye dayalı olmaksızın öğretmen olarak görev yapmış olmak yeterli görülmektedir (Erdoğan, 2008, s. 24). Çalışmada, okul yöneticisi ile daha çok örnekleme dâhil edilen okullarda görev yapan okul müdürleri kast edilmektedir.

Okul başarısı, eğitimde başarı denildiğinde genellikle okulda okutulan derslerde geliştirilen ve öğretmenlerce takdir edilen notlarla, test puanlarıyla ya da her ikisi ile belirlenen beceriler veya kazanılan bilgilerin ifadesi olan “akademik başarı” kastedilmektedir (Carter-Good, 1973, s. 11). Bu çalışmada okul başarısı ile öğrencilerin akademik başarıları ile birlikte farklı alanlarda edindiği bireysel ya da takım halinde edindiği-sosyo-kültürel, sanatsal ve sportif faaliyetlerdeki- başarı türü birlikte değerlendirilmiştir.

Sosyal sermaye, sosyal bilimlerde son yıllarda önem kazanan bir kavramdır. Sosyal sermayenin ana fikri, sosyal iletişim ağlarının değerli bir servet olduğudur. İletişim ağları, sosyal bağlılık için bir temel oluşturur; çünkü sosyal bağlılık, karşılıklı avantajlar için-yalnız insanların doğrudan tanıdıklarıyla değil-bir kişinin diğerleriyle ortaklaşa çalışmasını sağlar (Field, 2008, s. 18). Sosyal sermaye konusunda yapılan değerlendirmeler genel olarak; *iletişim ağı, sosyal normlar ve güven* ekseninde etrafında yoğunlaşmaktadır. Sosyal ağda bulunan aktörler güvene dayalı ilişkiler kurduklarında ortak değer ve normların oluşmasına katkı sağlar. Böylelikle; güvene dayalı ilişkiler hedeflerin gerçekleşmesinde kolaylaştırma görevini görür, ilişkilerin sağlıklı bir şekilde ilerlemesini sağlar (İnce, 2014, s. 6). Normlar, bir toplum veya gruplardaki bireylerin davranışlarını belirleyen ve toplum düzenini sağlayan kurallar bütünü olarak tanımlanabilir. Bireyler, toplum veya grup içinde normlar ve değerlerle yapılması gereken ve yapılmaması gereken davranış kurallarını öğrenir. Bu davranış kuralları somut olduğu gibi kuralları ihlal eden bireyleri toplumdan veya gruptan dışlanma şeklinde soyut yaptırımları da olabilir (İnce, 2016, s. 8). Normlar, literatürde bir taraftan sosyal sermayenin bir kaynağı olarak ele alınırken diğer taraftan paylaşılan güven ve karşılıklı duygusunun aracı mekanizması olarak ele alınmaktadır. Karşılıklı duygusuna bağlı olarak birey, bir davranışta bulunurken muhtemel sosyal sonuçları hesap eder. Bireyin empati yaparak sorunları çözmeye çalışması daha verimli sonuçlar elde etmektedir. Dolayısıyla, sosyal sermayenin gelişimine katkı sağlamaktadır. Çünkü birey, bir yandan kendi çıkarlarını gözetirken diğer yandan karşıdaki kişinin çıkarını gözeterek dayanışma pratiklerine uyum sağlar. Hatta bazen birey, kendi çıkarlarını toplumun çıkarlarına feda edebilir (İnce, 2016, s. 9). Ayrıca, grup normlarının ihlal edilmediği bir ortamda, bir güven ortamı oluşabilir. Sosyal sermayenin bir başka temel unsuru ise *sosyal ağlardır*. Sosyal ağlar; akraba, arkadaş, grup içindeki bireyler ya da grupların birbiriyle iletişim içinde olduğu sosyal yapıyı ifade eder. Sosyal sermayenin edinimi bireyin kendi başına gayretinin ötesinde; topluluğun ahlaki normlarının alışkanlık haline gelmesini, sadakat, dürüstlük gibi erdemlerin kazanılmasını ve bireylerin birbirlerine bağlılığını gerektirmektedir (Fukuyama, 2005, s. 33). Ancak, eğitim sürecine bu denli yansıyan ‘sosyal sermayenin’ ölçülmesinde belli bir kriterin bulunmadığını belirtmek gerekir. Genelde sosyal sermayenin ölçülmesine ilişkin yürütülen araştırmalarda farklı kıstaslar dikkate alınmakta ya da farklı ölçüm endeksleri geliştirilmektedir (Şan ve Akyiğit, 2015, s. 125). Kısaca, sosyal sermayenin başat unsurları olarak sosyal ilişkiler ağı, sadakat, karşılıklı güven ve aidiyet duygusu ön plana çıkmaktadır.

Robert D.Putnam'ın Sosyal Sermaye Kuramı

Sosyal sermayenin gündeme gelmesinde etkin olan hususlardan biri aşırı bireyselleşmenin zararlarının görüldüğü bir noktada çözüm olarak toplumsalın yeniden ama yeni bir biçimde keşfi önemli bir rol oynamaktadır (Şan ve Şimşek, 2011, s. 96). Günümüz toplumsal yapısı liberal bir sistemin egemenliği altında şekillenmektedir. Liberal sistem içerisinde toplumsal bağların çözülmesine yol açan temel faktörün de, atomistik insan doğası anlayışının, geleneğin, ortak değerlerin, milli kültürün ve kamusal hayata ilginin kaybolmasına neden olduğu görüşü ileri sürülmektedir (Şan ve Şimşek, 2011, s. 96). Dolayısıyla, sosyal sermaye üzerine yapılan tanımlarda bu tartışmalar ekseninde şekillenmektedir.

Sosyal sermaye kavramına Pierre Bourdieu, James Coleman ve Robert D. Putnam olmak üzere başlıca üç akademisyen hayat vermiştir. Her biri bu kavrama çok farklı arka planlardan yaklaşmışlar ve kavramın tamamen farklı yorumlarını benimsemişlerdir (Field 2008, s.14). Hepsinin ortak yönü de iletişim ağının gücünü vurgulamalarıdır. Sosyal sermayenin gözden geçirilmiş ilk kuramsal sosyolojik analizi Pierre Bourdieu'ya aittir. Pierre Bourdieu "Ayrım" (Distinction) adlı eserinde kültürel farklılıkların nasıl oluştuğunu, yerleştiğini ve bunların toplumsal tabakalaşma ile ilişkisini açıklama gayesi çerçevesinde sermaye üzerinde durmuş, ekonomik sermayenin yanında kültürel ve sembolik sermaye kavramlarından bahsetmiş, sosyal sermayeyi de bu bağlamda analiz etmiştir (Şan ve Şimşek, 2011, s. 94). Bourdieu, sosyal farklılaşmayı besleyen toplumsal bağ ve ağların büyüklüğü konusu çerçevesinde ele aldığı sosyal sermayenin yaratılmasını ve etkinliğini sosyal gruplardaki üyeliğe bağlı olduğunu dile getirmiştir. Bu alanda ailenin önemli bir örnek olduğuna, aile ilişkileri ağının sermayenin merkezinde yer aldığına işaret etmiştir (Şan ve Şimşek, 2011, s. 94). Bourdieu aslında sosyal sermayenin toplum içerisinde ayrıcalıklı olanların bir serveti olduğuna ve onların üstünlüklerini sürdürmek için kullandıkları bir araç olduğuna vurgu yapmıştır (Field,2006, s. 27).

Sosyal sermaye kavramının sosyolojide ve diğer disiplinlerde geniş bir onay görmesi ve kullanılmasında James Coleman'ın çalışmaları da bir mihenk olmuştur. Bourdieu'da olduğu gibi Coleman'ın sosyal sermayeye ilgisi de sosyal eşitsizlik ve okullardaki akademik başarı arasındaki ilişkiyi açıklama çabasından çıkmıştır (Field, 2008, s. 28). Coleman sosyal sermayenin toplum içindeki güçlü (imtiyazlı) sınıflarla sınırlı olmadığını aynı zamanda yoksullara ve kenarda kalmış topluluklara da ciddi yararlar sağladığını göstermiştir (Field, 2006, s. 28). Coleman, "insanlar arasındaki ilişkilerin, aktörler arasındaki yükümlülük ve beklentilerin oluşmasına katkı sağladığını, toplumda sadakati ve dürüstlüğü meydana getirdiğini, bilgi kanallarını açtığını, başıboş davrananlara yaptırımlar uygulayarak ve belirli davranışları onaylayarak sosyal sermaye kaynaklarını oluşturduğunu dile getirmektedir" (Coleman'dan akt. Gök, 2014, s. 51). Bu bağlamda Coleman "sosyal sermayeyi işlevine göre tanımlamıştır. Sosyal sermaye tek bir varlık olmayıp çeşitli varlıkların bir araya gelmesiyle oluşmuştur". Sosyal sermaye sosyal yapıların içinde ortaya çıkar ve yapı içinde bulunan aktörlerin belirli faaliyetlerini kolaylaştırır (Tüylüoğlu, 2006, s. 47).

Sosyal sermaye kavramı en büyük gelişimini siyaset bilimci Robert Putnam'ın "Demokrasiyi Çalıştırmak: Modern İtalya'da Vatandaşlık Gelenekleri" (Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy) ve "Tek Başına Bowling" (Bowling Alone) başlıklı çalışmalarına borçludur. Putnam bu çalışmalarında ülkelerin siyasi ve ekonomik performanslarıyla bireylerin sivil etkinlikleri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. 1993 yılında

İtalya üzerine yazdığı “Demokrasiyi Çalıştırmak: Modern İtalya’da Vatandaşlık Gelenekleri” başlıklı çalışmasıyla, sosyal sermaye kuramının, bireysel boyutu aşırıp kamusal bir nitelik de kazanarak, kalkınma söylemine girmesine katkı sağlamıştır (Şan ve Şimşek, 2011, s. 96). Putnam bu önemli çalışması ile bir ülkedeki vatandaşların siyasal kültürünün o ülkenin siyasal sistemini ve ekonomik gelişkinlik düzeyinin belirlendiğini iddia etmektedir (Ertan, 2009, s. 22). Ona göre sosyal sermayenin; ‘köprü kuran sosyal sermaye’ ve ‘bağlayıcı sosyal sermaye’ olmak üzere iki türü vardır. Köprü kuran sosyal sermaye, aralarında toplumsal ayrımlar bulunan insanları birleştirir. Daha uzak ve daha az yoğunluktaki kaybedilmiş arkadaşlıklar veya iş arkadaşlıkları gibi insanların daha uzak bağlarına dayanan sosyal sermayedir (Harper, 2002). Bağlayıcı toplumsal sermaye ise, ayrıcalıklı kimlikleri ve homojen grupları destekler (Giddens, 2013, s. 721). Aile bireyleri, komşular veya etnik gruplar gibi benzer durumlardaki insanlar arasındaki güçlü bağların oluşturduğu sosyal sermayedir (Harper, 2002).

Putnam’a göre sosyal sermaye teorisinin özü belirli değerlere sahip olan sosyal ağlardır. Bu ağlar bireylerin ve grupların verimliliğini etkilemektedir. Bununla beraber sosyal sermaye, bireyler arasındaki sosyal ağlar ile karşılıklılık ve güvenilirliğin normları gibi bağlantılardan ortaya çıkar. Bu sayede hem bireylerin hem de grupların verimliliği artmaktadır (Putnam, 2000, s. 16-19). Bu bağlamda, sosyal sermaye bir ülkedeki vatandaşların kolektif eylemini mümkün ve etkili kılan güven ve işbirliği kültürü olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla, Putnam sosyal sermaye kavramı ile daha etkili bir şekilde birlikte hareket etmeye olanak sağlayan *normlar, ağlar ve güveni* kastetmiştir (Putnam, 1995, s.664-665). Putnam’ın sivil toplum kuruluşlarının sosyal sermaye üretimini etkilediğini düşündüğü normlar sosyal hayatta bireylerin, grupların ve örgütlerin nasıl davranmaları gerektiğini belirleyen ve toplum içinde yaptırımlarla güçlendirilen, toplumsal hayatı düzenleyen kurallar sistematiğidir. Özellikle örgütsel yapılarda bireysel çıkardan ziyade toplumsal faydayı temel alan normlar, kişiler arası yükümlülüklerin yerine getirilmesini esas alır. Normlar, karşılıklı yükümlülüklerin yerine getirilmesinde sosyal sermayenin en önemli unsuru olan güvenin oluşmasını sağlar. Genel olarak *normlar ve değerler* sosyal sermayenin bilişsel temelini oluşturmakta, eylemlerin nasıl gerçekleştirileceğini belirleyerek toplumsal hayatın devam ettirilmesine ve sosyal sermaye oluşumlarına katkı sağlamaktadırlar (Gök, 2014, s. 56). Sosyal ağlar toplumun ortak değerler etrafında bütünleşmesini sağlayan güvenin yayılmasını sağlar. İletişim ağında oluşturulan güven ortamı sayesinde diğer bireylerle gerçekleşen bilgi akışkanlığı ve etkinliği kontrol maliyetini azaltır. Bununla birlikte bireyleri birbirine bağlayan iletişim ağları sayesinde ortak değerlerin bireyler arasında paylaşılması bir çeşit sermaye olarak değerlendirilebilir. *Güven* bir aktörün, grubun ya da örgütün diğer aktör, grup ve örgütlere karşı olumlu ve iyimser düşüncelerini ifade etmek için kullanılmaktadır. Putnam’a göre bir kuruluşta güven düzeyi ne kadar fazla ise o kuruluşta katılım o kadar çok olacaktır. Diğer bir ifadeyle Putnam’a göre katılım, güven sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda güven, sosyal sermayenin varlığını gösteren en önemli unsurlardan biri olarak kabul edilmektedir (Gök, 2014, s. 55-56). Ona göre modern güven şahsi ilişkiler içinde gelişirken sosyal güven karmaşık ve sanayi sonrası toplumlarda karşılıklılık normu ve sivil bağlılık ağları olmak üzere iki kaynaktan beslenmektedir. Öte yandan güvensizlik ise sosyal çözülmenin kaynağı olarak görülmektedir (Putnam, 1993, s.171). Putnam, insanların kişisel etkileşimleri sayesinde diğer insanların güvenilir olup olmadıklarını anladıklarını belirtmektedir (Putnam, 1993, s. 172). Kısaca, sosyal sermayenin özünde sosyal ağların yattığını, bu ağların da bireyler ve grupların verimliliğini etkileyen

değerler ve sosyal bağlantılara sahip olduğunu belirten Putnam (2000), sosyal sermayeyi bireyler ve sosyal ağlar arasındaki ilişkiler, davranış normları ve güvenilirlik olarak ifade etmektedir.

ALAN YAZIN (LİTERATÜR) TARAMA

Çalışma konusu ile birebir ilgili bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Ancak sosyal sermaye ile akademik verimlilik, başarı ya da iş doyumunu arasındaki ilişkilerin gözetildiği, eğitim sektöründe yer alan görevlilerin sahip olduğu sosyal sermaye düzeylerinin tespiti konusunda çalışmalar bulunmakta olup ulusal ve uluslararası alanda yürütülen bu çalışmaların özetlerine aşağıda yer verilmiştir.

Tüzemen'in 2013 yılında yürüttüğü "Güven ve İlişkiler Bağlamında Sosyal Sermayenin Akademik Verimliliğe Etkisi Karadeniz Teknik Üniversitesi Örneği" başlıklı çalışmasında Karadeniz Teknik Üniversitesi'nde görev yapan öğretim üyelerinin sosyal sermayeleri ile akademik verimlilikleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Tüzemen yaptığı çalışmada öncelikle sosyal sermaye kavramını inceleyip daha sonra öğretim üyelerinin akademik verimliliklerini konu edinmeyi amaçlamıştır. Öğretim üyeleriyle elektronik posta aracılığıyla anket çalışması yapılmış ve elde edilen veriler istatistik paket programı ile değerlendirilmiştir. Elde edilen verilerin analiz sonuçlarına bakıldığında sosyal sermaye düzeyini unvan, cinsiyet, mesleki tecrübe gibi değişkenlerin etkilemediği görülmüştür. Bununla birlikte medeni hal, çocuk sahibi olup olmama, herhangi bir sivil topluluğa üyelik gibi durumların sosyal sermayeyi etkilediği görülmüştür. Bununla beraber yapılan regresyon analizi sosyal sermaye düzeyi ile akademik verimlilik arasında pozitif yönlü bir ilişki mevcut olduğu göstermiştir.

Güngör tarafından yürütülen "İlköğretim Okullarının Öğretmen Görüşlerine Göre Sosyal Sermaye Düzeyleri Ve Dezavantajlılıkları İle İlgili Değişkenler Arasındaki İlişki (Mersin İli Mezitli İlçesi Örneği)" başlıklı çalışmada (2011), ilköğretim okullarının sosyal sermaye düzeyleri ile dezavantajlılığı belirleyen değişkenler arasındaki ilişki irdelenmiştir. Çalışma, Mersin ili Mezitli ilçesinde yer alan ilköğretim okullarında görevli öğretmen ve yönetici görüşleriyle sınırlıdır. Vekil ve ücretli öğretmenler bu araştırmaya dâhil edilmemiştir. Veri toplamak amacıyla bir anket ve görüşme formu hazırlanmıştır. Hazırlanan anket Mersin ili Mezitli ilçesi evren seçilerek ilçe sınırları içinde faaliyet gösteren 27 ilköğretim okulu ve 2 özel eğitim okulunda görev yapan 368 öğretmene uygulanmış, görüşme formu ise evrendeki 29 okulun yöneticilerine uygulanmıştır. Elde edilen veriler, SPSS programına girilmiş ve veri analizi; frekans, yüzde, ortalama, standart sapma ve t-testi kullanılarak yapılmıştır. Sonuç olarak; okulların sosyal sermaye düzeyleriyle okulun bulunduğu yerleşim yerinin nüfusu, öğrenci ailelerinin yaşadığı yer, ekonomik durumları, yerli olup olmama durumları ve öğrencilerdeki engellilik durumları gibi değişkenlerle anlamlı farklılıklar ortaya çıktığı görülmüştür. Buna karşın, okulların sosyal sermaye düzeyleriyle öğrenci ailelerinin çoğunluğunun göç durumu ve tek ebeveynli olması değişkenleri açısından anlamlı farklılık bulunmamıştır. Genel olarak Mezitli ilçesindeki ilköğretim okullarının sosyal sermaye düzeyleri ile dezavantajlılığı belirleyen değişkenler arasında (göç durumu ve tek ebeveynli olma durumu hariç) anlamlı ilişki bulunmuştur. Bu durum dezavantajlı olarak kabul edilen öğrencilerin yoğun olarak bulunduğu okullarda güven temelli ilişkilerin güçlü olduğunu, bu sayede sosyal sermaye birikiminin de yüksek çıktığını açıklamaktadır.

Şahin ve arkadaşı tarafından 2012’de yürütülen “İlköğretim ile Ortaöğretim Okullarında Sosyal Sermayenin Kullanılma Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Görüşleri Doğrultusunda İncelenmesi” başlıklı çalışmada, sosyal sermayenin kullanılma düzeylerinin ilköğretim ve ortaöğretim okullarında okul yöneticilerinin görüşleri doğrultusunda incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda araştırmacı 45 maddelik veri toplama aracı geliştirmiştir. Bayburt, Gümüşhane ve Trabzon illerindeki 305 okul yöneticisinin görüşleri alınarak; t-testi ve tek yönlü varyans analiz yöntemleriyle analiz edilmiştir. Cinsiyet değişkenine bağlı olarak sosyal sermaye erkek yöneticiler tarafından iyi düzeyde görülürken, kadın yöneticiler tarafından orta ve daha alt düzeylerde görüldüğü saptanmıştır.

Ekinci tarafından yürütülen (2008) “Genel Liselerdeki Sosyal Sermaye Düzeyinin Öğrenci Seçme Sınavı (ÖSS) Başarısına Etkisi” başlıklı çalışmada ise sosyal sermayenin ÖSS başarısına etkisini öğretmen görüşleri çerçevesinde ele alınmaktadır. Araştırma, Batman, Diyarbakır, Gaziantep ve Şanlıurfa illerinde yapılmıştır. Araştırmacı 62 maddeden oluşan bir ölçek geliştirmiştir. ÖSS’de başarı düzeyi bakımından alt, orta ve üst seviyede olan 30 genel liseden 969 öğretmenin görüşleri alınmıştır. Araştırmanın analizi sonucunda öğretmen görüşleri arasında cinsiyet, kıdem ve bulunduğu okulda çalışma süresi değişkenlerinde anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Okullarında sosyal sermaye seviyesine bağlı algılamada erkeklerin örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Kıdemi yüksek olan öğretmenlerin sosyal sermaye düzeyine ilişkin görüşlerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Öğretmen algılarına göre okullarda sosyal sermaye düzeyinin, okulların ÖSS başarısına etkisini irdelemeye dönük yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları incelendiğinde de sosyal sermayenin boyutları olan bağlılık, iletişim, işbirliği, güven ve tolerans boyutlarının başarı grupları ile düşük düzeyde anlamlı bir ilişki içinde bulunduğu görülmektedir. Sosyal sermayenin boyutları bakımından, “örgütsel bağlılık” boyutuyla başarı grupları arasında olumlu yönde zayıf bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir.

Günkör ve arkadaşı tarafından yürütülen (2017) “Sosyal Sermaye ve Eğitim İlişkisi” başlıklı çalışma ise sosyal sermaye ve eğitim ilişkisi kapsamında literatür taranması, literatürün yorumlanması ve derlenmesiyle sınırlıdır. Tarama modeliyle oluşturulan bu çalışmada, meslek, güven düzeyi ve eğitim seviyesi arasında güçlü bir bağlantı olduğu, eğitim kültürü ve eğitsel faktörlerin sosyal ağlara katılıma, güven kavramına ve sivil katılıma olumlu etkisi olduğu, eğitimin beşeri kalkınmaya etkisi ile güven ve sosyal refah ortamına katkıda bulunduğu, eğitim ortamı, eğitsel faaliyetler, müfredat ve pedagoji başta olmak üzere tüm eğitsel faktörlerin sosyal sermaye oluşumunu etkilediği bulgularına ulaşılmıştır.

Şimşek tarafından yürütülen “İlkokul ve Ortaokullardaki Sosyal Sermaye Düzeyi ile Öğretmenlerin İş Doyumları” başlıklı yüksek lisans tez çalışmasında (2013), İzmir iline bağlı üç ilçe merkezindeki (Bayraklı, Bornova, Karşıyaka) okullar mercek altına alınmıştır. Burada amaç, okullardaki sosyal sermaye düzeyinin ilkokul ve ortaokullarda çalışan öğretmenlerin iş doyumuna etkisini ortaya çıkarmaktır. İlk ve ortaokullarda çalışan 490 öğretmene ölçme paketi dağıtılarak araştırma yapılmıştır. Araştırma kapsamında elde edilen verilerin analiziyle okulların sosyal sermaye düzeyi ve öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri belirlenmiştir. Yapılan araştırma sonucunda okulların sosyal sermaye düzeyinin öğretmenlerin cinsiyet ve sınıf ve branş öğretmeni olmaları arasında anlamlı bir farklılık saptanırken; çalıştıkları okul türü ve kıdemleri açısından anlamlı bir farklılık olmadığı

saptanmıştır. Elde edilen bütün bulgular sonucunda okullardaki sosyal sermaye düzeyleri artıkça öğretmenlerin iş doyumunu düzeyinin de arttığı görülmektedir.

Töremen tarafından yürütülen "Okullarda Sosyal Sermaye: Kavramsal Bir Çözümleme" başlıklı çalışmada (2002), sosyal sermaye kavramı tanımlanmış, okullarda sosyal sermayenin öğeleri ve sosyal sermayenin nasıl geliştirilebileceğini tartışılmıştır. Araştırma kuramsal bir çalışmadır. Araştırmacıya göre sosyal sermayenin öğeleri ilişki ağı, sadakat, güven ve aidiyet duygusu olarak dört kategoride ele alınmıştır. Sosyal sermayenin geliştirilmesi için okulda güven ortamının oluşturulması, örgüt üyeleri arasında iletişimin geliştirilmesi, üyelerin bir araya gelebilecekleri sosyal ortamlar hazırlanması, örgüte ait kültürün bir unsuru olan örgütsel hikâyelerin yaygınlaştırılması ve işbirliğinin özendirilmesi gerektiği savında bulunmuş. Sosyal sermayenin geliştirilmesi için okul yöneticilerinin liderlik rolleri arasında öncelikli bir yere sahip olduğunu vurgulamıştır. Ayrıca sosyal sermayenin korunması ve devam ettirilmesinin de yine okul yöneticilerinin önemli görevleri arasında olduğu vurgulanmıştır.

Ekinci tarafından yürütülen "İlköğretim Okullarındaki Sosyal Sermaye Düzeyinin Örgüt İçi Bilgi Paylaşımına Etkisi" başlıklı çalışmada (2012), ilköğretim okullarındaki sosyal sermaye düzeyinin örgüt içi bilgi paylaşımını ne düzeyde yordadığını tespit etmek amaçlanmıştır. Araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini Batman ili 16 ilköğretim okulundaki 267 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada "Okullarda Sosyal Sermaye Ölçeği" ve "Okullarda Bilgi Paylaşımı Ölçeği" olmak üzere iki adet veri toplama aracı kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre sosyal sermayenin bütün alt boyutları ile örgüt içi bilgi paylaşımı arasında anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Sonuçlar, okulların bilgi paylaşımı düzeyinin, toplamda sosyal sermaye tarafından güçlü bir şekilde yordandığını göstermektedir. Sosyal sermayenin okullarda bilgi paylaşımı ile oldukça yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki içerisinde bulunduğu görülmektedir.

Ekinci ve Karakuş'un birlikte yapmış oldukları "Okul Müdürlerinin Sosyal Sermaye Liderliği Davranışlarının Öğretmenler Arasındaki Sosyal Sermaye Düzeyine Etkisi" isimli çalışmada (2011), okul müdürlerinin sosyal sermaye liderliği davranışlarına etkisinin ve okulda sosyal sermayenin oluşmasında okul müdürünün liderlik davranışlarının önemini belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu çalışmada ankete dayalı betimsel tarama tekniği kullanılmıştır. 2009-2010 eğitim-öğretim yılı içinde Batman il merkezinde seçilen 12 ilköğretim okulunda yapılan bu çalışmada 436 öğretmene anket uygulanmış ve bu anketler istatistik programında (SPSS) analiz edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre okul müdürlerinin sergilediği sosyal sermaye liderliği davranışları öğretmenler arasındaki bağlılığı, iletişimi, sosyal etkileşimi, güveni ve işbirliğini arttırmaktadır. Ayrıca okul müdürlerinin sosyal sermaye liderliği davranışları erkek öğretmenlere oranla kadın öğretmenler tarafından daha olumlu görülmektedir. Araştırma sonuçlarına göre okul müdürlerinin sergiledikleri sosyal sermaye liderliği davranışları, okullarda sosyal sermayenin oluşmasında çok büyük rol oynamaktadır.

Çankaya ve Çanakçı'nın (2011), "Sosyal Sermaye ve Motivasyon Arasındaki İlişkiye Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi" isimli çalışmasının amacı, sınıf öğretmenlerinin görüşlerine göre okullarda sosyal sermaye ve öğretmenlerin motivasyon düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırma betimsel nitelikte bir çalışmadır. Araştırmanın evrenini Elazığ ili Merkez ilköğretim okullarında görev yapan sınıf öğretmenleri oluşturmaktadır. Analiz sonuçlarına göre okul içerisinde yönetici- öğretmen ve

öğretmen- öğretmen arasındaki iletişimin istenilen düzeyde olmasının, güven ortamına göre öğretmenlerin motivasyon düzeyi üzerinde daha etkili olduğu ve motivasyon açısından iletişimin güvenden daha öncelikli olduğu görülmüştür.

İnce tarafından yürütülen “Sosyal Sermaye ve Akademik Başarı Arasındaki İlişkinin Sosyolojik Bir Analizi: Şanlıurfa’da Bir Alan Araştırması” başlıklı çalışma da (2014), Şanlıurfa İl Milli Eğitim Müdürlüğü’ne bağlı farklı lise türlerinde (Fen, Anadolu, Meslek) öğrenim gören öğrencilerin akademik başarı(sızlık)larını sosyal sermaye, kültürel sermaye ve eğitimde uygulanan politikalardan kaynaklanan yapısal faktörlere odaklanıp sosyolojik olarak analiz etmek hedeflenmiştir. Araştırmada, bu karmaşık ilişkileri çözümlemek amacıyla, hem nicel hem de nitel araştırma yöntemleri birlikte kullanılmıştır. Bu kapsamda Şanlıurfa’nın farklı lise türlerinde okuyan 410 öğrenciye anket uygulanmış; öğretmen, idareci, öğrenci, veli ve farklı sendika temsilcilerinden toplam 49 kişi ile derinlemesine mülakat yapılmıştır. Çalışmada, ailenin sahip olduğu sosyal ve kültürel sermayenin bazı unsurları ile akademik başarı arasında güçlü bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Bu unsurlar; ailenin çocuğun eğitim sürecine katılımı, beklentisi, tutumu, sahip olduğu sosyal ağlar, bireyin doğduğu yer, konuştuğu dil, edindiği habitus, yaşadığı çevre ve eğitime yönelik motivasyonudur.

Acar’ın “Sosyal Sermayenin Akademik Başarıya Etkileri: Bir Anlatı Sentezi” başlıklı makalesinde (2011), sosyal sermayenin eğitimde akademik başarı üzerindeki etkileri incelenmektedir. Makalede öncelikle sosyal sermayenin tanımı tartışılarak, sosyal sermaye teorisi, gelişimi ve eğitimle olan bağlantılarını açıklanmaktadır. Makale de (1) aile sosyal sermayesi ve (2) toplum sosyal sermayesi olmak üzere iki tür sosyal sermaye türüne odaklanılmakta ve bu doğrultuda görüşler ileri sürülmektedir.

Healey tarafından sunulan “Müdürlerin, Öğretmenlerin Sosyal Sermayelerini Arttırma Stratejileri” başlıklı makale de (2011) ise sosyal sermaye çerçevesinde, okul müdürlerinin deneyimlerine odaklanılmaktadır. Chicago’daki müdürlerin, öğretmenler arasındaki ilişkileri geliştirmek için kullandıkları stratejileri araştırılmaktadır. Okul müdürlerinin öğretmenler arasındaki ilişkileri geliştirmeye yönelik kullandıkları stratejilerin önemi tartışılmaktadır.

Imandoust tarafından yayınlanan “Eğitim ve Sosyal Sermaye Arasındaki İlişki” başlıklı makalede (2011), sosyal sermayenin, sosyal ağlar içinde ve arasındaki bağlantıları ifade eden sosyolojik bir kavram olduğu dile getirilerek sosyal sermayenin ülke kalkınması ile eğitim arasında gelişen bağlantılardan biri olarak kabul edildiği vurgulanmaktadır. Araştırmacı, açık uzaktan eğitimin ülkedeki sosyal sermayenin niteliğini ve miktarını etkileyebileceğine inanmaktadır. Sosyal sermayeye odaklanmanın, birey ve grupların kazanma kapasitelerinin daha yakından incelenmesine olanak sağladığı belirtilmektedir. Uzaktan eğitim yoluyla sosyal sermayenin ve sosyoekonomik gelişimin iyileştirebileceği vurgulanır.

Mikiewicz ve arkadaşları tarafından yürütülen “Sosyal Sermaye ve Eğitim: Polonya ve İzlanda Arasında Karşılaştırmalı Bir Araştırma” başlıklı projede (2011), Polonya, bulguları İzlanda’daki sonuçlarla karşılaştırılıyor. Araştırma, her iki ülkede de sosyal sermayenin niteliğini ortaya koyuyor ve sosyal sermayenin tanımlanmış boyutlarının eğitim üzerindeki etkileri işlenmektedir. Raporda, farklı kültürlerle karakterize edilen iki ülkede eğitim ve sosyal sermaye arasındaki karmaşık ilişki gözler önüne seriliyor.

Son olarak, Kwatubana'nın "Sağlıklı Okul Ortamlarının Yaratılması İçin Sosyal Sermayenin Gelişiminde Müdürlerin Rolü" başlıklı çalışmada (2017), okul liderlerinin bireysel çabaları sayesinde sosyal sermayenin inşasını sağlıklı okul ortamları için önemli görür. Çalışma, biri Gauteng'de diğeri ise Güney Afrika'nın Özgür Devlet illerinde olmak üzere iki yerde yapılmıştır. Yedi katılımcının yer aldığı nitel araştırma da bireysel görüşmeler yapılmıştır. Sosyal sermaye teorisinin uygulanmasında çalışmanın önemli olduğu kabul edilmiştir. Okul müdürlerinin okulların ekonomik kaynaklarını sağlamadaki rolü üzerinde durulmuş, okullar için kaynak yetersizliği durumlarında okul müdürlerinin, farklı stratejilerle-şirketlerle işbirliğine girecek şekilde becerilere sahip olmaları sosyal sermayenin bir avantajı olarak görülür.

Kısaca, ulusal ve uluslararası çalışmalarda 'sosyal sermaye ve eğitim' ilişkisi genelde ya akademik başarı üzerinden ya da kurumsal kapasite üzerinden okunmaya çalışılmıştır. Sosyal sermayenin geliştirilmesi için uygulamaya konulan stratejiler tartışılmıştır. Sosyal sermayenin bileşenleri ya da unsurları beşeri sermayenin geliştirilmesinde ve dolayısıyla ülkelerin kalkınma ölçütlerinde elzem olduğu vurgulanmıştır.

BULGULAR

Bu bölümde araştırma sürecinde elde edilen verilerin analizi ve değerlendirilmesi yer almaktadır. Araştırmaya dair bulguların değerlendirmesi iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda okul müdürlerinin (bundan böyle katılımcı olarak anılacaktır) sosyo-demografik özelliklerine yer verilmiştir. İkinci kısımda ise katılımcılarla yapılan görüşmelerin analizine yer verilmiştir.

Katılımcıların Sosyo-Demografik Görünümleri

Araştırmaya farklı okul türlerinden on okul yöneticisi dâhil edilmiştir. Aşağıdaki tablodan hareketle, bu yöneticilerin yedisi erkek, üçü kadındır. Katılımcıların yaş ortalaması 40'dır. Katılımcıların çoğunluğu (sekizi) yüksek lisans mezunudur. Katılımcıların ikisi 20-30 yıl arası yöneticilik deneyimine, yedisi 10-20 yıl arası ve biri de iki yıllık yöneticilik deneyimine sahiptir. En uzun süre yöneticilik yapan katılımcı 30 yıldır bu işi yapıyorken en düşük yöneticilik deneyimine sahip olan katılımcının yöneticilikte geçirdiği süre iki yıl olarak tespit edilmiştir. Katılımcıların mesleki kıdem süresi sorgulandığında en fazla mesleki kıdem yılının 39 yıl, en düşük mesleki kıdem süresinin 16 yıl olduğu görülmüştür.

Tablo: Katılımcıların Sosyo-demografik Görünümleri

Kategoriler		Sayı
Cinsiyet	Kadın	3
	Erkek	7
Medeni durum	Evli	8
	Bekâr	2
Eğitim düzeyi	Yüksek Lisans	8
Yaş Ort.		40,3
	En küçük yaş	39
	En büyük yaş	60
Çalışılan yıl/mesleki kıdem Ort.		20
Yöneticilikte çalışılan yıl Ort.		13

Katılımcıları daha iyi tanıyabilmek amacıyla eğitim geçmişi, aile yaşantısı ve boş zaman etkinlikleri üzerine sorular yöneltilmiştir. Bu sorulara verilen cevaplar aşağıdaki şekilde aktarılmıştır.

Katılımcıların en yaşlısı 60 yaşındadır (bundan sonra E1-60 olarak anılacaktır). Meslekte 39 yıldır çalışmakta olan bu katılımcı 30 yıldır yöneticilik yaptığını ifade etmiştir. Gerek öğrencilik gerek meslek hayatının tamamını Trabzon'da geçirmiştir. Fatih Eğitim Enstitüsü Türkçe Bölümü mezunudur. 5-6 yıl sonra bu bölümü Açık Anadolu Üniversitesi vasıtasıyla 4 yıla tamamlamıştır. Branş itibarıyla Türk Dili Edebiyatı öğretmenidir. Gümüşhane doğumlu olmasına karşın 58 yıldır Trabzon'da ikamet etmektedir. Yöneticilik anlamında, rotasını bu yöne kaydırınca ve yöneticiliği sevdiğinden bu işin alanının daha yüksek eğitimini alma ihtiyacını hissetmiş ve 2000'li yıllarda da Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Eğitim Yönetimi, Teftiş ve Planlama alanında yüksek lisansını tamamlamıştır. Evli ve iki çocuk babası olan katılımcı, devlet memuru olan bir aileden gelmektedir. Mesleki hayatının zamanının büyük bir kısmını aldığını ama özellikle kitap okumayı sevdiğini belirtmiştir. Katılımcı, özellikle de alanıyla ilgili, alanının gerektirdiği ve neye ihtiyaç duyuyorsa bunu elde etmeye, edinmeye yönelik çalıştığını ifade etmiştir. Mesleği ve kitap okumanın dışında boş zamanlarında küçük bahçesiyle ilgilenmekte ve torunlarıyla birlikte vakit geçirmektedir. Eşi de emekli öğretmendir. 2016 Mayıs ayı itibarıyla Trabzon'da bir Anadolu Lisesinde yöneticilik yapmaktadır.

Anadolu Lisesinde yöneticilik yapmakta olan bir diğer katılımcı (bundan sonra E2-39 olarak anılacaktır), 16 yıllık mesleki kıdeme sahip olduğunu, üç yıllık öğretmenlik deneyimi sonrasında 13 yıldır yöneticilik yaptığını belirtmiştir. Karadeniz Teknik Üniversitesi Tarih Bölümünden mezun olduktan sonra Kamu Yönetimi Bölümünde yüksek lisansını tamamlamış, görüşmenin yapıldığı tarihte Adalet Meslek Yüksekokulunda son sınıf öğrencisi olduğunu beyan etmiştir. Çiftçi bir ailenin en küçük ve de tek üniversite mezunu olan çocuğudur. Anne-babası sadece okuryazar olmasına rağmen eğitime önem verdiklerini söylemiştir. Kendisi de evli ve iki çocuk babasıdır. Eşi de öğretmendir. Okul dışında daha çok yoğun bir çalışma temposu olduğu için hafta içi okul, hafta sonları okul kursları ile vakit geçirdiğini, zaman buldukça da ailesi ile birlikte olduğunu belirtmiştir.

Kız Meslek Lisesinde görev yapan kadın yöneticisi (bundan sonra K1-39 olarak anılacaktır) ise Gazi Üniversitesi Resim Öğretmenliği bölümünden mezun olduğunu, yine aynı üniversitenin Güzel Sanatlar Fakültesinde yüksek lisansını tamamladığını ve bir doktora programına özel öğrenci statüsünde devam etmekte olduğunu söylemiştir. Milli Eğitim Müdürlüğünde farklı projelerde yer almıştır, meslekteki kıdemi ise 18 yıldır. İki yıldır yöneticilik yapmaktadır. Halk oyunları, halk müziği korosu, farklı müzik aletleri çalma gibi katıldığı sosyal aktiviteleri vardır. Derneklerle temas halinde olduğunu birkaç resim sergisi açtığını ifade etmiştir. Sinemaya gitmekten hoşlanan, kitap okumayı seven bir yöneticidir.

Trabzon'un farklı bir Anadolu Lisesinde görev yapmakta olan bir diğer yönetici (bundan sonra E3-42 olarak anılacaktır) ise 30 yıllık mesleki bir kıdeme sahiptir. Yaklaşık 20-25 yıldır Trabzon'un farklı ilçe ve okullarında yöneticilik yaptığını ifade etmiştir. Samsun 19 Mayıs Üniversitesi Görsel Sanatlar (Resim-iş) Öğretmenliği bölümünden mezun olduktan sonra Eğitim Yönetimi ve Planlaması bölümünde yüksek lisansını tamamlamıştır. Evli ve üç çocuk babasıdır. Yaklaşık iki yıldır bulunduğu okulda yöneticilik yapmaktadır.

Yine Trabzon'un farklı bir lise türü olan Sosyal Bilimler Lisesinde görev yapmakta olan yönetici (bundan sonra E4-42 olarak anılacaktır), 21 yıllık bir mesleki geçmişe sahiptir. 14 yıldır yöneticilik yaptığını, Samsun 19 Mayıs Üniversitesinde Tarih bölümünde lisansını, Eğitim Yönetimi ve Planlaması bölümünde yüksek lisansını tamamladığını belirtmiştir. Farklı derneklerde görev aldığını belirten katılımcı yaşamının üçte birini dışarıda geçirdiğini beyan etmiştir. Evli ve dört çocuk babasıdır. Köyde zor şartlar altında büyüdüğüne belirten katılımcı üç yıl liseyi terk edip, sonrasında okulunu bitiren bir yönetici olduğunu söylemiştir. Trabzon Ortahisar Düşünce Akademisi Derneğinde çalışmalarını olduğunu, derneğin faaliyetleri arasında akademisyenleri ve entelektüel kişileri bir araya getirip konuşup, tartıştıklarını vurgulamıştır. Hafta sonları mümkün olduğunca köyde takılmayı doğayla baş başa olmayı veya köydeki işleri yapmaktan hoşlandığını ifade etmiştir. Ayrıca kitap okumayı çok sevdiğini ve ilgisini çeken konularda çokça kitap okuduğunu da vurgulamıştır.

Araştırma kapsamına iki İmam Hatip Lisesi dâhil edilmiştir. Bu liselerden birinde görev yapan yönetici 44 yaşında olup Karadeniz Teknik Üniversitesi Edebiyat Öğretmenliği bölümü mezunudur (bundan sonra E5-44 olarak anılacaktır). Eğitim Yönetimi ve Planlaması bölümünde yüksek lisansını tamamlamıştır. 17 yıllık mesleki hayatının 11 yılını yöneticilik yaparak sürdürmektedir. Rize ve Trabzon illerindeki farklı okullarda çalışmıştır. Hiyerarşik ilişkiler ağının olduğu bir aileden geldiğini beyan etmiştir. Yöneticilik yapmadan önce daha çok vakıf çalışmaları kapsamında sendikal çalışmalar da bulunduğunu, aldığı eğitim gereği dini vakıflara daha yatkın olduğunu belirtmiştir. Vakıflarda çeşitli görevlerde bulunmuştur. Okul dışı yine eğitim faaliyetleri fazla olduğu için çoğunlukla işinden kalan zamanını evinde geçirdiğini söylemiştir. Eğitim noktasında yine sendikal noktasında aktif görevi olmasına rağmen arkadaş ortamlarının sohbet ortamlarının daha küçük çapta olduğunu söylemiştir. Sosyal medyadan haberleri takip etmeye çalışan biri olarak günlük bir saate yakın haberleri takip ettiğini, belgesel ve haber programları yanında bir iki tarihi millî manevi değerleri ön plana çıkararak dizileri izlediğini belirtmiştir. Otoriter bir ailede dünyaya geldiğini söyleyen katılımcı geniş bir aile yapısına sahip okuryazar olmayan bir aileden gelmektedir.

Bir diğer İmam Hatip Lisesi yöneticisi (bundan sonra E6-46 olarak anılacaktır), 46 yaşında olup Marmara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi mezunudur. 20 yıllık mesleki yaşantısına sahip olan katılımcı öğretmenlik deneyiminin ardından uzun yıllar okul yöneticiliği yapmakta olduğunu ifade etmiştir. Karadeniz Teknik Üniversitesi Kamu Yönetimi bölümünde ikinci lisansını tamamlamıştır. Lise çağlarında babasını kaybeden katılımcı zor bir gençlik dönemi ve yoğun bir mücadele sonrasında öğrenim hayatını başarı ile tamamladığını, hizmet aşkıyla görevini sürdürdüğünü ifade etmiştir. Eğitime yönelik kitap okumaya çalıştığını, İlahiyatın dışında Lisans olarak Kamu Yönetimi de okuduğunu Adalet de okumak istediğini belirtmiştir.

Karadeniz Teknik Üniversitesi Sınıf Öğretmenliği bölümünden mezun olan bir diğer okul yöneticisi de 40 yaşında olup 18 yıllık meslek deneyimine sahiptir (bundan sonra E7-40 olarak anılacaktır). Bu sürenin 12 yılını yöneticilikte geçirdiğini, Eğitim Yönetimi ve Planlaması bölümünde yüksek lisansını tamamladığını beyan etmiştir. Karadeniz Teknik Üniversitesi Fatih Eğitim Fakültesi sınıf öğretmenliği mezunudur. Daha sonra bakanlık tarafından sunulan bir alan değişikliği ile beden eğitimi bölümüne geçmiştir. Avrasya Üniversitesinde yönetim bilimleri alanında tezsiz yüksek lisansını tamamlamıştır. Trabzon'un dışında Hatay, Bitlis ve Ordu'da görev yapmıştır. Öğretmen bir aileden

gelmekte olup evli ve iki çocuk babasıdır. Eşi de öğretmenlik yapmaktadır. Hafta içi ve hafta sonu yoğun çalışma temposu nedeniyle sosyal faaliyete fazla zaman ayıramadığını, internet üzerinden haberleri takip ettiğini söylemiştir.

41 yaşındaki diğer bir kadın yönetici (bundan sonra K2-41 olarak anılacaktır), Eğitim Yönetimi ve Planlaması bölümünde yüksek lisansını tamamladığını, lisansının da sınıf öğretmeni alanına olduğunu belirtmiştir. İkinci alanı ise Türk Dili'dir. 17 yıllık mesleki hayatında 13 yıldır yöneticilik yapmaktadır. Kitap okuduğunu, TV de açık oturum programları varsa izlediğini söylemiştir. Derneklere üyelikleri olduğunu belirterek dramayla uğraştığını ifade etmiştir. Ayrıca tenis kulübü üyesi bulunmaktadır. Demokratik bir aileden geldiğini yani her şeyi konuşarak yapabileceği, kendi kararlarını çocukluğundan beri kendisinin verip, ailesinin onayını alarak devam ettirdiğimiz bir aile yapısı olduğuna dikkat çeker. Üniversiteye kadar Doğu Anadolu'da yaşamış olup üniversiteden sonra Karadeniz'de yaşamaya başlamıştır. Belli bir dönem öğretmenlik için Akdeniz'de yaşamıştır. Ve sürekli de gerek eğitimler, gerekse kişisel gelişimler için seminerler, Türkiye'nin pek çok ilinde bulunmuştur.

Son olarak, başka bir Kız Meslek Lisesinde yönetici olan katılımcı (bundan sonra K3-50 olarak anılacaktır) yüksekokul mezunu olup 50 yaşındadır. Gazi üniversitesi yüksekokul mezunudur. Giyim teknolojisi üretimi alanından mezun olduğunu söylemiştir. 29 yıllık mesleki hayatının 27 yılını yöneticilikte geçirdiğini ifade etmiştir. Evli ve iki çocuk annesidir. Boş zamanlarında evde olmaktan hoşlandığını çok fazla bir sosyal hayatının olmadığını beyan etmiştir.

OKUL YÖNETİCİLERİ İLE YAPILAN GÖRÜŞMELERİN ANALİZİ

Mülakat sırasında okul yöneticilerinin sosyal sermaye unsurlarına sahip olup olmama, bu unsurları okul ortamına nasıl aktardıklarını, bu bağlamda okul başarısını ne yönde etkilediklerini belirlemeye yönelik hazırlanan sorulara yanıt aranmıştır. Bu kapsamda elde edilen bulgular, mülakatlarda sorulan sorulara paralel olarak tematik başlıklar halinde aşağıda sunulmuştur.

Okul Yöneticiliğine Yüklenen Anlam

Öncelikle katılımcılara okul yöneticiliğine yüklediği anlam, kuruma başladığı andan itibaren ne gibi farklılık yarattığı/ öncelikli konularının vb.neler olduğunu belirlemeye yönelik sorular yöneltilmiştir. Yöneticiliği davranış boyutunda değerlendiren ve mesai saatlerine sıkı riayette bulan okul yöneticileri bu durumu şu şekilde dile getirir:

"....yaptıklarımızın ve söylediklerimizin uyumlu olması gerekiyor. Bu dediğim gibidir hayat. O yüzden yöneticilikte budur. Ben sabah 7.30'da okuldayım. Okula en erken ben gelirim, en son ben çıkarım. Bu bana güç katıyor. Kılığımınla kıyafetimle davranışımınla örnek olmalıyım. Ben eğer bunu yapamazsam orada öğrenciye nutuk atamam. Benim böyle bir görevim var. benim öğretmeni toplumda düzenleme gibi bir görevim var"(E3-42).

"Ben elimden geldiğince önce kendimi düzeltip daha sonra şimdi öğretmeniz değil mi insanlara tavsiyede bulunuyoruz şunu yap bunu yapma diyoruz oku diyoruz, araştır diyoruz bunları sen yapmadan söylemek yakışır mı, önce bunları kendim uygulamaya çalışıyorum öbür türlü yakışmaz" (E4-42).

“...önemli olan rehber olduğunuzu, çocuğa yol göstermeniz gerektiğini davranışınızla, düşüncenizle, giyim kuşamınızla o çocuğun bir modelizasyonu olduğunuzu kesinlikle kaçırmamanız gerektiğinizi düşünüyorum” (E6-46).

Yöneticiliği “motor” benzetmesiyle okulun itici gücü olarak nitelendiren ve işlevsel bir bütünlük içinde okul sistemini değerlendiren bir katılımcı, uyumun, ahengin ve dengenin merkezine yöneticiliği yerleştirir. Bunu şu sözleriyle özetler:

“Okul yöneticiliği bir insana benzetirseniz beyindir, bir makinaya benzetirseniz motordur. Ancak beyin nasıl sağlıklı çalışabilmesi için diğer organlarında sağlam ve ona uyumlu olması gerekiyorsa, bir makinenin nasıl verim alabilmesi için motor dışında diğer aksanlarında çalışır vaziyette uyumlu olması gerekiyorsa okul yöneticiliği de öyledir. Bir motor vazifesi görür. Koordinasyonu sağlar yönlendirmeyi yapar iş başlamadan yetiştirir sorunları tespit eder çözümünde rol alır ve eğitimin bütün ayaklarının paylaş noktasıdır. Öğrenci, çevre, öğretmen hepsinin kesişme noktasıdır. Bu noktada yapacağı bütün çalışmalarında hepsinden aldığı verileri bir akül süzgeçinden geçirerek hedefe yönlendirir (E2-39).”

“Eğer bir yönetici liderlik yapabiliyorsa birlikte koşabiliyorsa okulu da koşturabilir. Birlikte çalışabiliyorsa herkes çalışır ve yapmak istediğini ortaya koyar, birlikte ama” (K2-41).

Okul yöneticiliğine ilişkin bir başka benzetme başka bir katılımcıdan gelmiştir. Ona göre, okul müdürü “uçak pilotuna” benzer. Motor benzetmesinde olduğu gibi kontrol okul yöneticisinin elindedir. Okula yön veren okul başarısına imza atan kişi temelde yöneticinin şahsında tezahür eder. Bu konudaki yorum şu şekilde dile getirilmiştir:

“Okuldaki her şeyi görmek zorunda olan adamsın. Bir okul, okul müdürü kadar okuldur. Okul müdürü durursa okulda durur. Bu bir uçağın pilotuna benzer, pilot durursa, durdurursa uçağı uçak uçmaz ve uçmayan uçak da düşer. Okul müdürü çok önemli ve zaten bakanlıkta bunun farkında o yüzden ikide bir okul müdürleriyle ilgili yönetmenlik vs. bir sürü uğraşılıyor. İyi okul müdürünün okulu da iyi olur. Ama okul müdürlüğü tek bir aşamalı bir şey değil belki sorarsanız kolay bir şey değil herkesin yapacağı bir şey gibi görünüyor herkes de yapıyor bu yüzden ama okullarını bir adım öteye taşıyamıyorlar oldukları yerde çakılıp kalıyorlar” (E4-42).

Okul yöneticileri yönlendiricidir, rotayı belirleyendir. Bu konuda “demirci ustasına” benzetilen okul yöneticisi okulda ne isteniyorsa yapan kişi olarak özetlenir. Bu konuda bir yönetici bir anısını paylaşır:

“Ben küçükken demirciler vardı. Ben onları seyretmeyi çok severdim. Saatlerimi onların karşısında geçirirdim. Rüyalara daldardım. O sesler, hayaller kulaklarımda yankılanır. Tin ton tin ton sesi melodi gibi hala daha kulaklarımda. Orada şunu gördüm, biliyor musun? Adam usta bir metafor ama güzel bir metafor. Usta bir demir parçasını alır. Şöyle eline alıp evirir çevirir. Şöyle bir bakar ona. Sonra onu ateşin içerisine sokar, közün içerisine. Arka taraftan destek verir biraz. Ateşi arttıran insanlar vardır. Olay, orada bir iş olacak. Etkinlik, faaliyet bir iş var orada. Isı gönderen bu körükleri çeken bir usta vardır, bir de ustanın yardımcısı vardır. Ustanın elinde bir tane çelik vardır. Yardımcının elinde bir tane balyoz vardır. Aslında şekil veren kimdir? Balyozu vurandır, değil mi? Ama nereye vuracağını usta gösterir. Usta küçük çekiçle nereye vuracağını gösterir tin tin. Balyozcu

gelir don don. Şekli veren balyozcudur, öğretmendir. Olayı ısıtan elemandır. Çalışan personeldir, imkân tanır. Fakat okul müdürü nereye, nasıl vurulacağını ve nasıl demirin, ocağın veyahut da yapılan işte ortaya çıkan ürünün nasıl ortaya çıkacağını işte okul müdürü belirler. O küçük vuruşlar aslında her şeyi belirler. Yönlendirici o, o ne istiyorsa okulda o olur. Okul müdürü, ne istiyorsa o olur. Ne istemiyorsa o olmaz” (E4-42).

Aynı yönetici bir başka benzetme ve şiir kullanarak iyi bir yöneticinin elzem olduğunun altını çizer.

“Biz adamına göre yani balık baştan kokuyor bizde. Baş yoksa gövde leş. Güzel bir şiir var onu da burada söyleyeyim. “Başım diyor övünmesen, ne gelirse başa gelir. Diz topırağa dayanır da, baş düşerse taşa gelir” (E4-42).

Yine yöneticinin “lider” olması gereğinin altı çizilir ve hadislerden örnekler verilir.

“Peygamberimizin bir sözü var. Diyor ki : “İki kişi yola çıktığımızda biriniz önder olsun, yani doğru yolu bulabilmek için bir öndere ihtiyaç vardır” (E1-60).

Dolayısıyla, yönetim ve karar alma noktasında etken olan birinin olmasının altı çizilir. Belli bir düzen içerisinde yapılması düşünülen eğitim sisteminde birilerinin öne çıkıp lider olması gerektiği ifade edilir. Okul yöneticiliğinde dini değerlerin harmanlanıp sunulmasını ve bu değerlerle donanmış kişilerce yönetilmesini dile getiren katılımcılar vardır.

“Biz biraz yöneticiliğe özellikle inançlı bir kesimin inançlı bir Müslüman olarak bulunduğum noktada kendi dini değerlerimin tabi ki devletin vs. kurallarını işletirken hak adalet çerçevesinde aynı zamanda insanlara birtakım güzel davranışlar kazandırabilecek bir yer olduğunu düşünüyorum. Öyle ki bir kurum müdürü kadardır” (E5-44).

Müdürün rolü insanları uyumlu bir şekilde ve birlikte çalışmalarına yönelik bir “orkestra şefi” gibi yönetmesi şeklinde de algılanmaktadır. Bu bağlamda, okul yöneticisini kilit konumda gören bir başka katılımcı bunu şu sözleriyle dile getirir:

“Bir okul yöneticisi öncelikle vizyonuyla, misyonuyla okulun önünde yürümelidir. Okulun önünde yürüdükten sonra belli bir seviyeye gelen okulun arkasına rahatlıkla geçebilir. Çünkü okulun gücü o okul müdürünün önündeki bütün engelleri kaldırır. Yönetici bunu tek başına yapabilir. Her okul yöneticisi kadardır. Bilhassa bu Türkiye’de böyledir. Çünkü biz ataerkil bir yapıya sahibiz. Başımızda hep padişah vardı. İliklerimizde kadar işlemiş. Bir kişi yapardı her şeyi. Bir kişiden beklersiniz. O bir kişi dizayn eder ya da bozar” (E6-44).

Son olarak okul yöneticisinin tıpkı bir “rehber” gibi rehberlik görevine de sahip olmaları gereği vurgulanmıştır.

“Çünkü benim yönetici olarak da bir farklı pozisyonum var; rehberlik etmek, yönlendirmek, yardımcı olmak .. Bunu yapabilmem için her gün yeni değişimleri de takip etmem gerekiyor. Ne oluyor ne olmuyor anlamında. Onları alıp, özümleyip öğretmenlerime de aktarmak durumundayım. Böyle de bir görevim var. O nedenle de okurum. Yani günceli de takip ederim. Kafama bir şey takılır. Diyelim ki bir ihtiyaç doğar. Onunla ilgili kaynakları bulurum. Onlar üzerinde yoğunlaşıyorum. O tarz bir okuma şeyim var. Okul müdürünün olması gereken önemli vasıflarından biri tanesi de çözüm üretmeye yönelik okumaktır. O anlamda da okuma anlamında da okurum” (E1-60).

Kısaca, katılımcıların bazen farklı metaforlar kullanmak üzere okul yöneticiliğine yükledikleri anlamlarda ortak vurgu yöneticilik vasfının önemli ve gerekli olduğu, bu kişilerin de liderlik vasfına sahip, harekete geçirebilen, ikna kabiliyeti yüksek, kendisini sürekli geliştirip yenileyen, rol ve model olan, rehberlik edebilen, orkestra şefi gibi yönlendirebilen, yardımcı olabilen, öncülük yapabilen, ahlaki değerlerle yoğrulmuş bunu gerek şahsiyetinde gerek okul işleyişinde sunabilen, ekip ruhunu yakalayabilen ve bu ruhu canlandırabilen, vizyon ve misyonu çerçevesinde çalışabilen yöneticiler şeklindedir.

Mesleki Gelişim Sürecinin Değerlendirilmesi

Mesleki hayatta bireysel ve mesleki gelişim için hizmet içi eğitimlerin, konferans, seminer ve panel gibi çeşitli etkinliklerin etkisi yadsınamaz bir gerçektir. Katılımcıların bir çoğu bu noktada mesleki gelişim adına eğitimlerine devam ettiklerini, birçok hizmet-içi eğitim programlarına katıldıklarını, proje çalışmalarını içinde yer aldıklarını, projeler ürettiklerini, alanları ile ilgili kitaplar okuduklarını ifade etmişlerdir. Sadece bir katılımcı bu konuda aksi görüş beyan etmiştir. Bu katılımcıya göre,

“mesleki gelişim açısından hizmet içi eğitim, yüksek lisans vs. hepsinin hikâye olduğunu düşünüyorum. Ben çalışıyorum, ben okuyorum, ben örnek kişilerin çalışmalarına bakıyorum. Yüksek lisansı da bunun için yaptım. Son derece güzel ve faydalı bir çalışma oldu. Yüksek lisansın bizde artı bir puanı vardı o yüzden yaptım. Hizmet içi eğitimler artık gezmek için yapılıyor. Tam 30 yıldır bu işin içindeyim bir kazanım görmüyorum. Hizmet içi eğitimleri faydalı görmüyorum bu anlamda tabii istisnalar hariç. Ben buraya öyle bir konsantrasyon oluyorum ki süreçten ayrıldığımda bu beni olumsuz etkiliyor. Bu yüzden genelde birçok çalışan hizmet içi eğitimlerini kendi okullarında almaya çalışıyorlar” (E3-42).

Bunun dışında kişisel mesleki ve mesleki gelişim açısından yapılanlar farklı katılımcılar tarafından aşağıdaki gibi dile getirilmiştir:

“Mesleki gelişimine önem veren bir insanım. İdareciliğe başladığımdan beri belki 50 ye yakın seminere katıldım. Yönetici seminerleri, kurslar hala katılıyorum. Bu seminerler önemli. Çünkü o sizi zinde tutuyor işin içerisinde olduğunuzun farkına varıyor ve her yeni gördüğünüz şey insanda bir ufuk açıyor. İş başında yetişmez dediğimize insan çalışırken yetişir, öğretmenlikte böyledir yöneticilikte böyledir. Lisans düzeyinde veya yüksek lisans düzeyinde aldığımız eğitim buna yetmez ondan sonra da sürekli bir eğitimden geçirilmelidir. Bunun yaşı yok zamanı yok veya işte okul müdürü oldunuz bitti başka bir şeye gerek yok gibi değerlendirmemek lazım. Eğitim toplumla iç içe olan bir konu sürekli değişen, gelişen, yeni ufuklar açılan bir alan ona ayak uydurması lazım yöneticinin ve onun içinde kendisini geliştirmesi lazım. Benim bu konuda kendime ait bir sitem de vardır. Orda bazen kendi çalışmalarımı da yayınladım. Öğretmenlerle ilgili seminerlerde görev alırım, aday eğitimlerinde görev alırım, derslere katılırım, ders veririm bu anlamda işin içerisinde olan bir insanım. Yani hem yaptığım işle ilgili hem de eğitimle ilgili belki de yılda 20-30 tane etkinliğe katılırım. İldeki programlarda sorumluluk alırım Milli Eğitim Bakanlığı çalışmalarında bulunurum, taslak çalışmalarında yer alırım bu konularla ilgili bakanlık düzeyindeki seminerlere de katılırım o anlamda aktif bir yöneticiyim” (E2-39).

Mesleki gelişimde yüksek lisans eğitimine devam etmenin farklı bakış açısı sağladığı, ufkun genişlediği, farklı ortamlarda farklı kişilerle karşılaşıldığı, paylaşımların arttığı, deneyimlerin bilgi ile harmanlandığı bir süreçten bahsedilmektedir.

“Yani bir eğitimin parçası olmak iyi bir eğitimin ana unsurlarından bir tanesidir. Ve yüksek lisansa girmeye karar verdim. Birinci yıl kazandım. Gittim yüksek lisans yaptım. Ondan sonra dünya da değişiyor zaten. Yani yeni okuduklarımız vs. Bundan sonra ne yapıyorsunuz? Bakış açısı genişliyor”. (E1-60).

“biz biraz yöneticiliğe özellikle inançlı bir kesimin inançlı bir Müslüman olarak bulunduğum noktada kendi dini değerlerimin tabi ki devletin vs. kurallarını işletirken hak adalet çerçevesinde aynı zamanda insanlara birtakım güzel davranışlar kazandırabilecek bir yer olduğunu düşünüyorum. Bir kurum, müdürü kadardır” (E5-44).

Okul Yöneticiliğinde Öncelikler

Her okul yöneticisinin bilgisi ve mesleki deneyimine bağlı olarak okulun başarısı için öncelikli konuları arasında geçişler yapabildiği gözlenmiştir.

“Benim önceliğim kesinlikle öğrencilerdir. Biz bu okulda öğrenci için varız. Bizim burada bulunma nedenimiz bu öğrencilerin eğitimleri (E3-42)”.

“Ben çalıştığım kurumlarda öncelikle kurum kültürü oluşturmaya çalıştım. Yani baştan aşıya o okulun ismiyle müsenma bir anlayış yerleştirilmesi. Bu okulda şu kurallar vardır; öğretmen şöyle davranır, öğrenci şöyle davranır, okulun işleyişi şudur, öğretmenin derse giriş çıkışı, toplantıya başlama biçimi, yürütme biçimi gibi belli bir strateji oluşturmaya çalışırım. Tabi bu birden bire olan bir şey değildir. Zaman alır, okulun büyüklüğüne göre, etkisine göre, öğretmen sayısına göre buna önem veririm. Önce çalıştığım okulda da kendime has bir tarz oluşturmaya çalışırım ve artık biraz sonra insanlar sizin şeyinizi öğrenirler. Öğrenci okula böyle devam eder, ders böyle işlenir, öğretmen toplantılara böyle katılır, yıl sonu faaliyetleri böyle yapılır bunları bir şablona bir kısasa koymaya çalışırım ve bunda da bir öğrenciyi öğretmeni bilgilendiririm buna önem veririm. Bu anlamda farklılıkları da zaman içerisinde görürüm ve bundan da memnun olurum. İnsanlar sizden önce ve sizden sonranın değerlendirmesini yaparlar onu da olumlu anlamda hissettiğimi söyleyebilirim (E2-39).

Yöneticilik sürecinde önceliğin öğrenme sürecinin etkili olmasında görenler mevcuttur. Bu konudaki görüşleri şu şekilde dile getirilmiştir.

“öğrenme sürecinin gerçekleştirildiği sınıf ortamı. Yani oradaki 30-40 dakikanın öğrenciyle öğretmenin karşı karşıya geldiği ortam. Mesela benim bütün şeyim, merkeze aldığım şey, o 40 dakikadır. Yani o 40 dakikanın sağlıklı olabilmesi, düzgün olabilmesi – ki biz ona sınıf yönetimi diyoruz- bu sınıf yönetiminin sağlıklı olabilmesi için ve en verimli olabilmesi için ne yapılması gerekiyorsa, diğerleri hep talidir ve yapılması içindir. Evet, bütün yapılan her şey o 40 dakika için yapılır. Ve o 40 dakikayı mucizeye döndürmek de sizin elinizde işkenceye de döndürmek sizin elinizdedir” (E1-60).

Yöneticilikte önceliği fiziksel donanımdan, hedeften, vizyon ve misyondan önce okul kültürünün oluşmasına ve bu kültürünün zemininde değerleri/etik ilkeleri gören yöneticilerde bu husus şu şekilde dile getirilmiştir.

“önce kuruma sevgi barış getirdiğimi düşünüyorum, öncelikle yapmaya çalıştığım şey kuruma sevgi ve barış ortamı tesis etmek. Pek çok müdür arkadaşımız kurumda fiziki birtakım değişikliklerle kendini hissettirmeye çalışır ben fiziki boyuta pek ehemmiyet vermem. Daha çok öğrencilerle toplu olarak sınıfça veya bireysel olarak onlara güzel davranışlar kazandırmaya çalışıyorum” (E5-44).

Okul Başarısının Anlamı

Başarı çok farklı şekillerde tanımladığı gibi çok farklı alanlarda da görünürlük kazanabilmektedir. Öğrencilerin manevi değerlere sahip yetişmesi gibi liselere ya da üniversiteye giriş sınavlarından aldığı puanlar nezdinde de başarılı sayılıp sayılmayacağı hususu tartışılmaktadır. Bu konuda araştırmaya katılan yöneticilerin başarıdan kast ettikleri anlam şu şekilde özetlenebilir:

“Başarı, farklı alanlarda bir önceki yıla oranla okul çıtasını yükseltmektir. Bu okulla ilişkilendirildiğinde hem akademik anlamda hem de sosyal kültürel faaliyetlerle birlikte bakmak lazım. Akademik anlamda okulda bir değişikliğin olduğunun farkındayım görüyorum bunu toplumda öğretmenlerde, velilerde, öğrencilerde hissediyorum. Bu somut olarak zaten görünen şeylerdir üniversite sınav sonuçlarına bakılır, başarı sıralamalarına bakılır, derslerin net ortalamalarına bakılır. Ben buraya geldikten sonra olumlu değişiklikler olduğunu yükselmeler olduğunu görüyoruz. Sadece bu kısım ile ilgili değil okulun diğer yaşayan alanları dediğimiz sosyal kültürel faaliyetlerle ilgili yapılan etkinlik sayısında ki artmalar, proje başvurularındaki artışlar. Mesela sportif faaliyetlerde 15 farklı branş da öğrencilerimiz yarışmalara katılıyorlar diğer taraftan TÜBİTAK yarışmalarına daha önceden 2 proje ile başvurmuşken bu yıl 11 proje ile başvuruyoruz ve bunların 4 tanesi bölge finalde yarışmaya değer bulundu 2 tanesi bölge üçüncüsü oldu. Yine okul içerisindeki bilgi yarışmalarından tutun münazara yarışmaları gibi deneme felsefe deneme yarışmaları gibi yarışmalar. Her alanda bir önceki yılda olan şeyleri arttırmaya çalışıyoruz bunun üzerine koymaya çalışıyoruz. O anlamda önemli değişiklik olduğunu gözlemleyebiliyoruz” (E2-39).

Okulların Öncelikleri

Okulların önceliği ne olmalıdır? Bu öncelikler nasıl belirlenmeli ve ne şekilde okul misyon ve vizyonuna dönüştürülmelidir? Sorularına yönelik dönüşümün mimarı ve kilit ismi olarak yine okul yöneticileri öne çıkmaktadır. Okulların sahip olduğu misyon ve vizyon doğrultusunda öncelikle bir yol haritasını belirlemek hemen hemen tüm katılımcıların öncelikleridir. Öğretim yanında eğitim işinin sağlıklı ve birbirine paralel bir şekilde işlemesi arzu edilen bir durumdur. Öğrencileri hayata hazırlayan ve ömürlerin büyük bir kesitinin okullarda aktığı bir süreçten bahsedilmektedir. Başarıyı salt akademik anlamda yorumlamayan katılımcılar bir bütün halinde öğrencilerin gelişmesinden yanadırlar. Bunun için öncelikler farklı boyutlarda başlatılsa da ya da farklı boyutlara kaydırılsa da ortak temenni sağlıklı, milli değerlerine bağlı, ahlaklı, çalışkan ve dürüst nesillerin inşası üzerine kuruludur. Bu bağlamda farklı görüşler farklı öncelikler dile getirilmiştir.

“Okuldaki önceliklerimden birincisi her zaman okulların temel iki görevi var özellikle liselerde buna baktığımız zaman iki tane temel görevleri var. Bu konun ve mevzuat çerçevesi içerisinde belirlenmiş sınırlardır. Birincisi; öğrencileri hayata hazırlama ikincisi; öğrencileri bir üst öğrenime hazırlama. Bu iki görevin altını doldurduğunuz zaman zaten sizin misyonunuz okulun misyonu ortaya çıkar. Bunları dengede tutmak gerekiyor ne

sadece birine ağırlık verip diğer alanı aşağıda tutmak nede o aradaki dengeyi kaçırarak örnek vereyim sadece sosyal faaliyete spora bilgi yarışmalarına ağırlık verip akademik başarıyı düşürmemeniz lazım ya da tersi sadece akademik başarıyı ön plana alıp öğrencilerin o sosyal hayatını hayatta başarılı olmalarını kılacak onları canlı tutacak aktif tutacak şeyleri köreltmemek lazım. Bu ikisini birlikte götürmeniz lazım ona da ben çok dikkat ederim" (E2-39).

"Okul müdürü üç alanda çalışır biliyor musunuz? Birincisi eğitim dediğimiz akademik başarı yani çocukları akademik olarak nerden alıp nereye getirdiğinizle ilgili bir durum var. İkincisi sosyal ve kültürel çalışma var. Üçüncüsü yatırım ve donanım meselesi var (E4-42)"

"Okula 2013 yılında atandığımda öncelikle fiziki eksikliklerini tamamlamaya çalıştık. Okul kamera sisteminden tutunda koridorları güzel ayetli resimlerle boyama, masa tenisi alanları, voleybol sahası yaptık. Kütüphaneyi zenginleştirdik. Çünkü başarılı bir nesil okuyan nesil olduğunu düşünüyorum. Bu noktada kitap okuma saatlerini uygulamaya başladık. Birçok alanda güncel kitapları temin ettik ve kütüphanecilik kulübümüzle kitap okuma saatlerini başlattık. Çok okuyan öğrencileri ödüllendirerek okumayı daha çok arttırmayı amaçladık. Bayrak törenlerinde öğrencilerin değerli bulunduğu düşüncelerini arkadaşlarıyla paylaşmasını sağlamaya çalıştık ancak bunun devamı gelmedi. Günün sözü uygulaması noktasında okul girişinde tahtaya günün sözünü yazarak öğrencilere güzel davranışlar kazandırmaya çalıştık. Burası imam hatip lisesi olduğu için öğrencilerin dini duygularını geliştirmek amacıyla özellikle namaza duyarlı olunması noktasında öğrencilerle çalışmalar yaptık. Öğrencilerin sanatla, şiirle, edebiyatla meşgul olduğu zaman problemlerle uzaklaştığını düşünüyorum" (E5-44).

Öğretmen Motivasyonunun Sağlanması

Okul müdürleri öğretmenlerin, işlerinde motive olmalarına yardımcı olmalıdır. Çünkü işine kendini adanmış, bütün enerjisini bu yönde harcayan bireyler örgütün amaçlarına ulaşmasında kuşkusuz katkı sağlayacaktır. Okul müdürlerinin başarıyı yakalayabilmesi, okul çalışanlarının bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak okulun amaçlarını gerçekleştirme yönünde harcamalarına bağlıdır. Bu yüzden çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda motive edilmesi gerekmektedir. Okul müdürü açısından da önemli olan, çalışanların okulun amaçları doğrultusunda davranışlarıdır. Öğretmen motivasyonunu sağlamadan önce okulun bir vizyon ve misyona sahip olması gereği bir çok katılımcı tarafından dile getirilmiştir.

"Kurum müdürünün bakışı, vizyonu, misyonu tabi ki o kurum çalışanlarına da etki eder. Şuanda Türkiye'deki yöneticileri ele aldığımızda onların dünya görüşleri alttakileri etkiliyor" (E6-46).

Okul yöneticisine duyulan güvende önemlidir. Okul yöneticilerinin, yanına çalışanların rahatlıkla ulaşabileceği birisi olması, öğretmenlerin önerilerini dinlemesi, öğretmenlerin problemleriyle ilgilenmesi, okulla ilgili iş prensiplerini adil ve objektif yerine getirmesi, açık ve dürüst olması, öğretmenlerle olan ilişkilerinde samimi olması, öğretmenlerin okula katkısı konusunda onlara destek olması, öğretmenleri iş konusundaki sorumluluklarına ve görevlerinde onlara güvenmesi, okulda performans değerlendirmeleri adil ve tarafsız bir şekilde yapması, öğretmenleri okulun hedeflerine ulaşmada için bir araç

olarak değil, bir insan olarak görmesi bu güveni sağlayan ve artıran hususlar olarak ortaya çıkmaktadır.

İletişim Ağı ve İşbirliği İçinde Çalışma

Okul atmosferinde iletişim aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya gerçekleştiğinde süreklilik ve anlam kazanır. Bu sürece okul atmosferindeki herkesin katılımı ise esastır. Başarılı liderlik vasfına sahip gelişmeye ve iletişime açık okul yöneticileri iletişim kanallarını işler hale getirebilmektedir. Bu mekanizmada öğrenci-öğretmen ve veli sacayakları sürece dâhil edilmelidir. Okulların ailelerle ve ailelerin okul ile etkileşimi sırasında çeşitli güçlükler meydana gelebilir. Bu güçlükler; ailenin ekonomik yapısı, kültürel düzeyi, dünyaya bakışı ve beklentilerine dayalı oluşturduğu yargı ve değerlerdir (Beydoğan, 2006, s. 83). Okulun sosyal sermayesi ne kadar güçlü olursa, bu tür sorunların üstesinden daha kolay gelecektir. Bu, özellikle toplumsal alt tabakadan gelen öğrencilerin velilerinin iletişimde çok önemlidir.

İletişim ağını veli-öğrenci-öğretmen ve yönetici çizgisinde bir bütün olarak gören yöneticiler bu konudaki hassasiyetlerini şu şekilde dile getirirler:

“Velhasıl öğrenciye de öğretmene de veliye de hiçbir şey yapmanıza gerek yok. Ona değer verdiğimizi konuşmanızla, bakımınızla, göstermeniz yeterli. “Müdür yardımcısı yanağını sıktı” diyen öğrencilerle karşılaştım. Çünkü tamamen maaş almaya odaklanan bir okul kültürü vardı. Orada çocuk öğretmenlere değer verdiğimizi hissediyor. Orada en güzel çalıştığım arkadaşlarımdan bazıları da dünya görüşü ile benim uzaktan yakından alakam olmayan insanlardı. Birileri Allah rızası için çalışır, birileri idealleri doğrultusunda çalışır. İdealleri doğrultusunda çalışan kişiler aynı sonucu elde ederler”. (E6-46).

“Şu anki neslin değerleri, anlam yükledikleri çok farklı. Eğer siz onun değerlerini bilmezseniz onunla hiçbir şekilde iletişim kuramazsınız. Sadece kurmuş gibi yaparsınız (E3-42).”

“Bir yerde insan varsa mutlaka o insanın işine yarar bir tarafı vardır. Fuzuli insan yoktur. Hangi kültürel yapı, hangi akademik seviyeye sahip olursa olsun her insan işlendiği vakit, olması gereken yere getirildiği vakit işe yaradığını gördük (E6-46).”

Velileri işinizi severek ve güzel yaptığınıza ikna edersiniz en büyük destekçiniz olur diyen bir okul yöneticisi bir icraatından bahsederek velileri nasıl kazandığını şu şekilde dile getirir:

“Şunu merak ediyordum: Benim oturduğum sokakta 6 tane öğrencinin oturduğu sokaktan bahsediyorum. 6-7 tane çocuğun Fevzi Çakmak’a değil de daha uzak bir okula gittiğini, niçin gittiğini merak ediyordum. Öğretmeni eşim. Bizim çocuğumuzu filanca öğretmene verelim o iyidir söylemi karşısında eşini tersleyen biriydim. Öğretmen öğretmendir. En idealini yapmak durumundadır. Ben vicdanen çalıştım eğitim öğretim hayatımda. Ama eşim haklı çıkmıştı. Çok ızdırap çekiyordum geldiğim Fevzi Çakmak’ta. Kendi sokağımdan bile 6-7 tane öğrencinin başka okula gitmesini içime sindiremiyordum. Giden kim olursa olsun yanındaki yeri durduk yere bırakıp gitmez. Mutlaka bir şey ihtiyacı vardır. Giderilmeyen bir sıkıntısı vardır. Böyle düşünüyordum. Bir baktık ki Fevzi Çakmak’ta hiçbir öğretmenin hiçbir idarecinin çocuğu orada değil. Benim çocuğum oradaydı fakat ben idareci olarak gelmiştim. Öğretmendir orada belki verebilir ama

vermeyenlerin hepsi haklıydı. Niçin haklıydı; çünkü açık ve net söyleyeyim öğrenci kadar zeki, öğrenci kadar insanın içini gönülünü okuyan var mı? Sizin okulun dış kapısından girerken bir öğretmenin maaş almak için mi okula geldiğini yoksa bir şeyler vermek adına gelip bu gerekçesiyle maaş aldığını çocuk algılıyor. Öğretmen maaş almak için geldiği zaman duvarların sıkışıp okulu bir mezar haline geldiğini, öğrencilerin çokluğunu bir sıkıntı yumağı haline geldiğini düşünür, böyle hisseder beyanda şunu net bir şekilde ifade etmek isterim; öğretmen benim kanaatimce çalıştığım durumda budur. Hangi kelimeyi hangi ses tonuyla çıkartırsa çıkartırsın hakaret içerici bir kelime bile olsa o çocuk o kelimelerin içinde sevgi tomurcuklarını görüp, hani bazen televizyonlardan izleriz kalpçikler çıkar, insanın ağzından o kalpçiklerin çıkmadığı o gün öğretmenin başarıya ulaşması mümkün değil” (E6-46)”

“Okuldaki kişilerin hal ve hareketlerinden, davranışlarından okuldaki görev dağılımını görüyorsunuz. İletişim kanallarının açık olup olmadığına kadar görebiliyorsunuz. Bunu okul müdürü sağlar. Burada aslında bir ekip çalışması vardır. Okul müdürü öğretmenle birlikte bu ekip çalışmasını sağlayamadığı sürece başarılı olması mümkün değildir” (E3-42).

Okul içinde ekip çalışması, ortaya konulan hedefler, hedefe ulaşmak için gereken adımların neler olduğu üzerinde dillendirilen görüşler, tartışmalar ve dinleme sonucunda ortaya çıkan başarıların gerisinde güçlü bir iletişim ağı yatmaktadır.

“Düşüncelerini paylaşınlar. Paylaştılar ve benim için de çok anlamlı ve çok değerlidir. Gücüm yettiğince taleplerini, çok zor da talepler, çok zor talepler derken; teknik anlamda çok zor talepler, programınızı ona göre ayarlayacaksınız, dersleri çakıştıracaksınız, gücüm yettiğince onu yapacağım. Yeter ki onlar hayallerini gerçekleştirsinler. Çünkü onların hayallerini gerçekleştirmesi demek çocukların hayallerinin gerçekleşmesi demek. Ve bunların üst düzeyde olumlu faturası bana geliyor. Okul müdürünün kazancı tüm öğretmenlerinin artıları” (E1-60).

Öğretmenlerle sağlanan işbirliği okul liderliğinin öncülüğünde gerçekleşir. Okul yöneticisinin çizdiği yol haritasını hayata geçirebilmek amacıyla öncelikle küçük bir grup harekete geçirilir, ardından diğer ekip üyelerinde bu etki yaratılır.

“Doğru yapıyorsanız 10 kişi 100 kişiye hükmeder. Doğru yapan 10 kişi ile doğru yapmaya çalışın, çünkü okul öyle bir vitrinki doğruları bir yıldız gibi parladığını veliler tarafından böyle gözlemlendiğini hissettirir. Bir öğretmen sınıfında farkındalık oluşturan bir şey yaptığı vakit öbürü yapmasa veli geliyor o yapıyor sen niçin yapmıyorsun diyor” (E6-46).

Velilerle İşbirliği Ağının Kurulması

Genel olarak velilerin ilgisizliği pek çok katılımcı tarafından dile getirilmiş olmakla birlikte velilerin sürece dâhil edilmesi onlarla kurulan sıcak, samimi ve içtenlikle gerçekleşen bir iletişim üzerine kurulacağı vurgulanmıştır. Problem odaklı yaklaşmak yerine, çözüm odaklı yaklaşmanın, hizmet aşkıyla ve gönülden bu işi yapmanın bu yolda velilerin sizin yanınızda olmasında ikna edici unsurlar olacağı dile getirilmiştir. Velilerin dinlenmesi ve kendilerine değer verildiğinin hissettirilmesi gereği ortaya çıkmıştır.

Bizim veliler evlatları için canını verir ama beş dakikası vermez genel bir çerçevede sunan bir okul yönetici bu konudaki görüşlerini şu şekilde dile getirir:

“Veli bizim yanımıza geldiği zaman söylediği sıkıntısını giderebilmek için elimizden geleni yapıyoruz. Hiçbir şey gelmedi dinliyorum Allah kolaylıklar versin deyip gönderiyorum. Baskıcı bir şey de yapmıyorum. Yani ben onu dinliyorum, problemine yardımcı olmaya çalışıyorum. Bir şey yapamıyorsam da dertlerini paylaşmış oluyorlar. Sadece yaptığım şey dinlemekle yeterli ama sizin yanınıza geldiği vakit bir de üstüne problem katıyorsunuz”(E6-46).

Okula Bağlılık ve Aidiyet Bağının Kurulması

Son olarak öğretmenlerin ve öğrencilerin okula yönelik bağlılık ve aidiyet bağlarının önemi sorgulanmıştır. Okul yöneticileri okul personeli arasında okulun hedeflerinin gerçekleşmesi için işbirliği yapma, uyum içinde çalışma ve okulun çalışanı olmaktan gurur duyma şeklinde ortaya okula bağlılık duygusunun önemine dikkat çekmişlerdir. Bu duyguyu herkese benimsetmenin zor ama imkânsız olamayacağı dile getirilmiştir. Okulun amaç ve değerlerine inanmanın, bu değerleri kabullenmenin, okulun akademik başarısının yükseltilmesinde etkili olacağı ifade edilmiştir. Öğrenciler açısından da, motivasyonu yüksek, işbirliğine açık, olumlu ve yardımcı okul çalışanlarının varlığı okula karşı aidiyet duygusunu besleyeceği ve okul başarısını olumlu yönde etkileyeceği vurgulanmıştır.

SONUÇ

Modernite ile birlikte özellikle gelişmiş ülkeler de, aşırı bireyci ve rekabetçi hayat anlayışlarının zamanla tüm ekonomik, siyasi ve sosyal yapılarda işbirliği ve ortak üretimi zaafa uğrattır olmasına yönelik bir tamir çabası gündeme gelmiş ve bu çabayla birlikte bireysel ve toplumsal ilişkilerin işbirliği ve dayanışmacı bir kültüre dönüştürülmesi üzerine görüşler ileri sürülmüştür. Bu görüşler arasında sosyal sermaye kavramı çözüm sürecinde dile getirilmiştir. Sosyal sermaye için “ilişkiler” ve “ilişkiler ağı” oldukça önemlidir. Bu anlamda, insanların iletişim ağları, onların hedeflerini sürdürmelerine izin veren ve aynı zamanda toplumu bir arada tutmaya yardımcı olan daha geniş ilişkiler ve normlar kümesinin bir parçası olarak görülmektedir. Buradan hareketle, sosyal sermaye, ağlar ve gruplar içinde ya da gruplar arasında işbirliğini kolaylaştıran normlar, değerler ve anlayışlar olarak ön plana çıkmaktadır. Bu meyanda, okul yöneticileri okulun yapısı veya öğretim uygulamaları için değişiklikleri uygulamadan önce, başarılı olmak için okullarında mevcut normları, uygulamaları ve ilişkiler dizisini fark edip bunun güçlü ve zayıf yönlerini anlama becerisine sahip kişiler olmaları bakımından öne çıkmaktadır. Zira sosyal sermayenin temelinde iletişim ağları, norm, değer ve anlayışlar yer almaktadır. Okul yöneticilerinin sağlam bir zeminde bunları oluşturabilme ve bu sürecin sürdürülebilirliğini sağlayabilme yeteneğine sahip olması gerekir. Araştırma kapsamında görüşülen okul yöneticilerinin bir kısmı okul çatısı altında sosyal sermayenin temel bileşenlerinden biri olan sosyal norm ve değerlerin inşasında önemli rolleri olduğunun bilincindedir. Bu bilinçle norm ve değerlerin oluşturulmasında ve bunların öğrenci-öğretmen-veli ve topluma kazandırılmasında aktif görev almaktadırlar.

Sosyal sermaye, toplumun bir arada durma, birlikte iş yapma becerisinin temelinde yatan faktörlerin anlaşılmasına yarayan analitik bir araç olarak sosyal bütünleşmenin unsurlarını da görmeyi sağlayabilir. Böylece birlik, bütünlük ve karşılıklı dayanışmasını sağlamış sağlıklı bir toplumsal yapıya kavuşmaya dayanak teşkil edebilir (Şan ve Şimşek, 2011, s. 98). Okul başarısı açısından ele alındığında, okul yöneticisinin liderliğinde yaratılan

birlikte iş yapma ve ortak hedefe yönelme eylemleri başarının anahtarı olarak görülmektedir.

Öte yandan, sosyal sermayenin unsurları kurumsal bir yapı içinde oluşturulmaya çalışıldığında öncelikle bu yapının beşeri unsurlarına ve yapının işleyişine bakmak gerekir. Bu kurum okul olarak seçildiğinde okul personeli ve okulun işleyişi ön plana çıkar. Okullarda merkezi bir konumda bulunan okul yöneticileri okulların işleyişinden sorumlu en üst aktörlerdir. Okul yöneticilerinin bireysel ve sosyal yönden kazanımları, donanımları ve yeterliliği okulların verimli ve etkin işleyişine önemli ölçüde tesir etmektedir. Okul yöneticiliği sadece otorite ve güç kullanmaktan ibaret olmayıp, çok çalışmayı ve sorumluluk üstlenmeyi gerektirmektedir. Katılımcılar arasında sadece mesai saatleri arasında okulda bulunma anlayışı yerine, çalışmalarını mesai saatleri dışına taşıran okul yöneticilerinin olduğu gözlenmiştir. Zira bu kişiler akşam geç saatlere kadar görevlerine devam ettiklerini ve hatta hafta sonları da çalıştıklarını beyan etmişlerdir. Bu çalışma ve sorumluluk bilinciyle katılımcıların bir kısmının eğitim örgütlerini şekillendirdikleri gözlenmiştir. Bu süreçte güç mekanizması yerine ikna etme becerisi kullanılarak gerek okul içindeki öğretmenlerin gerek okul dışındaki paydaşların (veli, esnaf vb.) desteği alınmaya çalışılmıştır.

Okul yöneticileri, okullarının eğitici, idari ve işlevsel liderleri olarak tanımlanmaktadır. Okul yöneticileri, okul içinde öğretmenler/personel arasındaki ilişkileri okullarında geliştirmek ve sürdürmek konusunda yetki ve beceriye sahiptir ve okul ilişkilerinde bu tür ilişkilerden faydalanılması gündeme gelmektedir. Bu meyanda, okul yöneticilerinin rolü sadece insanların birlikte çalışmasını sağlamakla kalmayıp aynı zamanda bu çalışma sürecini belirli bir hedefe yönelik yapmalarını sağlamaktır. Okul personelinin eğitim ve sosyal alanlardaki ortak amaçları için işbirliği yapmalarını sağlayan okul yöneticileri, kişilerin çevresiyle olan iletişimini daha da geliştirip toplumla daha kolay bütünleşmelerine yol açtığından sosyal sermayeyi besleyen önemli bir unsur olarak kabul edilmektedir. Öğretmenler arasındaki ilişkileri kolaylaştırma ilkelerini belirlenen hedefler doğrultusunda harekete geçirme, öğretmenlerin motivasyonlarını yükseltme ve bu yönde hedefleri ve stratejileri geliştirmeleri okul ikliminde sosyal sermayenin inşasında önemli hususlar olarak öne çıkmaktadır. Çalışmaya katılan bazı okul yöneticileri ana hedeflerini öğrencilerinin akademik başarılarını yükseltmek olarak belirlerken, bazıları akademik başarı yanında sosyal, kültürel ve sportif alanlardaki başarı ve kazanımlara da odaklandığını belirtmişlerdir. Bu hedefler doğrultusunda öğrenci, öğretmen ve veli işbirliğine gidilmiştir. Başarılı öğrencilerin motivasyonlarını arttırmak üzere okul yöneticileri tarafından farklı uygulamalar (kupa, madalya, plaket verilmesi vb.) hayata geçirildiği tespit edilmiştir.

Bunun dışında, okul yöneticisi okul içindeki ve çevresindeki potansiyel güçlerini, etkili ve verimli biçimde kullanmanın yollarını aramakta; bu yönde grup dinamiği inşa etmeye çalışırken beşeri sermayesi yanında sosyal sermaye unsurlarını da kullanmaktadır. Araştırmada, okul yöneticilerinin liderlik vasfıyla, kurumlarına yeni ufuklar çizebilen insanlar olduğu tespit edilmiştir. Bütün enerjisini öğretmen ve idareciler arasındaki kısır çekişmelere harcayan bir okula yeni gelen bir yönetici için bu sıkıntıları aşmanın en iyi yolunun, yeni hedefler ortaya konması ve bu hedefler etrafında okul personelinin birleştirilmesi görülmüştür. Katılımcıların neredeyse tamamı okullarının uzun ve kısa vadeli hedeflerinden bahsetmişlerdir. Katılımcılardan ikisi, uzağı gören bir okul yöneticisinin okulundaki herkesin potansiyelini çok iyi değerlendirerek onları yaptıklarından çok daha iyisini yapabileceklerine ikna edebileceklerini dile getirmiştir. Ancak öğretmenin bu büyük

vizyon içinde kendi rolünü görebilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Dolayısıyla, okul başarısı, okulundaki öğretmenleri ortak bir eğitim vizyonu etrafında toplayabilen okul yöneticileri ile birlikte gelmektedir.

Ayrıca, okul yöneticilerinin, okulun örgütsel yapısının üç ögesine ilişkin-kurallar, roller ve ilişkiler- konusuna önem vermesi gereği de ortaya çıkmıştır. Bu noktada kurallar, okuldaki öğrenci öğretmen ve personel davranışlarını yönlendiren bütün mevzuatı içerirken, roller okuldaki öğrenci, öğretmen ve personel davranışını biçimlendiren yükümlülük ve beklentileri içermektedir. İlişkiler ise bir rolün diğerine göreli konumlanması ve hangisinin ast, hangisinin üst olduğunun belirlenmesidir. Bu üçü tanımlanıp, açıklık kazandırılıp hayata geçirildiğinde kurum kültürü oluşmaya başlayacaktır. Dolayısıyla, kurumu şekillendiren, yönlendiren ve yöneten etmenler belli olacak ve okul başarısı dönemlik değil süreklilik kazanacaktır. Bir diğer husus, okulun vizyon ve misyonu ile ilgilidir. Okul vizyonunun aşağıdan yukarıya, işbirliği ve uyum çerçevesi de oluşturulması önem kazanmıştır. Okulunda tüm öğretmen, öğrenci ve personel tarafından paylaşılan ortak bir vizyon oluşturmak okul yöneticisinin görev ve sorumluluğundadır. Bu yönüyle okulda ortak bir vizyon yaratmak gündelik sorunların en iyi panzehiri olarak görülmektedir. Yöneticilik aynı zamanda, çok çalışmayı ve sorumluluk üstlenmeyi gerektirmektedir ve bu gerçekten hareketle okul liderleri görevlerini yerine getirmelidirler. Katılımcıların bir kısmı okul içindeki kuralların üstten aşağıya doğru belirlendiğini söylerken bir kısmı da aşağıdan yukarıya okuldaki tüm birimlerin görüşlerini dikkat almak suretiyle belirlendiğini ifade etmişlerdir.

Sonuç olarak eğitim, sosyal sermayenin temel bileşenleri olan sosyal ağların, norm ve değerlerin, güven ekseninde sağlam bir şekilde inşasını mümkün kılacak mekanizmalardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle, eğitim ile sosyal sermaye arasındaki bağlantı, ülke kalkınmasında önemli olan beşeri sermayenin itici gücü olabilmektedir. Okul ortamında sosyal sermayenin inşasında etkin ve başat konumda olan okul yöneticileri özelde okul başarısına genelde ülkenin beşeri sermaye birikimine olumlu yönde katkıda bulunmaktadır.

SUMMARY

Schools are social institutions where students and young people spend a significant part of their lives. The main reference points for understanding the social capital of schools are school administrators and teachers. Because the social capital of the teachers and principals working in the school and the elements of social capital such as organizational commitment, trust, social relations, the tolerance shown to the differences are being directly effective in academic success / failure with the efforts of teachers and administrators for the future of the students and the physical environment of the school. School principals are primarily responsible for the functioning of the education system and the implementation of changes in the system to schools, but are also those that determine the school climate and develop and transform schools within their knowledge and experience. In this context, the social capital elements that are transferred to the school environment with the support of the school administrators can be adopted by the stakeholders in the school team and transformed into a school culture. The concept of social capital which is a concept that has gained importance in social sciences in recent years includes communication networks, norms, values and understanding.

The aim of this study focuses on school principals to predict the effect of social capital elements built on school success with the support of school administrators. For this purpose, this study searched for answers on several questions like what are the social capital elements and resources owned by school administrators?, What role do the school principals play in the process of building the elements of social capital and how do they transfer this process to the school environment?, What is the relationship between the social capital elements constructed with the support of school administrators and reflected in the school environment and the success of the school? etc.

The research involves a combination of theoretical and field-oriented dimensions. In the conceptual framework, the concepts of school principal, school success and social capital which are frequently used in research are clarified. Then, the theory of social capital of Robert D. Putnam is included. The research related literature has been reviewed and summarized. The research was conducted within the context of qualitative research by using semi-structured interview technique in Trabzon. In the field dimension of the study, maximum diversity sampling technique was used in the selection of the school administrators to be interviewed. In the study, the data obtained from the interview technique within the qualitative research model are presented with a descriptive analysis. The research population is composed of the school principals who work in different school types in the city center of Trabzon in the spring term of 2015-2016 academic years. Ten school principals working in different school types in the city center of Trabzon were included in the study. Within the scope of the research, a descriptive study was carried out in order to allow comparison between different school types from secondary schools in Trabzon.

The research results can be summarized as follows; it has become important for school administrators to have the ability to create communication networks, norms, values and understanding which are the basic components of social capital on a solid basis and to ensure the sustainability of this process. It is determined that some of the school administrators interviewed within the scope of the research have an important role in the construction of social norms and values which are one of the main components of social capital under the roof of the school, and with this awareness, it has been found that they have an active role in the formation of norms and values and their participation in student-teacher-parent and society. When considered in terms of school achievement, the co-operation and common goal-directed actions created under the leadership of the school head are seen as the key to success. School principals who are at a central location in schools are the top actors responsible for the operation of schools. The individual and social gains, qualifications of school administrators have a significant impact on the efficient and effective functioning of schools. School management is not only about using authority and power, but also requires a lot of work and responsibility. Among the participants, it was observed that there were school principals who took their work out of working hours instead of the school attendance between working hours. These people stated that they continued their duties until late in the evening and they even worked on the weekends. It was observed that some of the participants shaped the educational organizations with the awareness of this work and responsibility. In this process, it was tried to get the support of the teachers in the school and the stakeholders outside the school (parents, trades, etc.) by using the ability to convince instead of the power mechanism. School administrators have the competence and skills to develop and maintain the relationships between teachers / staff within the school and the

use of such relationships in school relations is on the agenda. In this respect, the role of school principals is not only to enable people to work together, but also to make this work process oriented towards a specific goal. Some of the school principals who participated in the study determined their main goals as raising their students' academic achievement, while others stated that they focused on achievements in social, cultural and sporting areas besides academic achievement. In line with these objectives, It has been observed that students, teachers and parents were being cooperated and in order to increase the motivation of successful students, different practices (such as giving trophies, medals, plaques etc.) were actualized by the school administrators. In the research, it was determined that school principals have the characteristics of leadership, and are the people creating new horizons for their institutions.

As a result, education is one of the mechanisms that will enable the social networks, norms and values, which are the basic components of social capital, to be built in a sound way. In particular, the link between education and social capital can be the driving force of human capital, which is important in the development of the country. School principals, who are active and dominant in the construction of social capital in the school environment, contribute positively to the success of the school, in general, to the accumulation of human capital.

KAYNAKÇA

- Balci, A. (2010). *Açıklamalı eğitim yönetimi terimleri sözlüğü*. Ankara: Pegem Akademi.
- Bursalıoğlu, Z. (2010). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Akademi.
- Carter V. G. & Phi D. K. (1973). *Dictionary of education*. New York: McGraw Hill Book Company.
- Çankaya, H. İ. ve Çanakçı, H. (2011). Sosyal sermaye ve motivasyon arasındaki ilişkiye yönelik öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi. *Milli Eğitim Dergisi*, 191, 127-134.
- Dönmez, B. ve Bakır Açıroğlu A. (2016). Müdür değişimi bağlamında okul kültürünün mecazlar açısından analizi. *PEGEM Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 6(1), 41-60.
- Ekinci, A. (2008). *Genel liselerdeki sosyal sermaye düzeyinin ÖSS başarısına etkisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Ekinci, A. (2012). İlköğretim okullarındaki sosyal sermaye düzeyinin örgüt içi bilgi paylaşımına etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 4, 2505-2520.
- Ekinci, A. ve Karakuş, M. (2011). Okul müdürlerinin sosyal sermaye liderliği davranışlarının öğretmenler arasındaki sosyal sermaye düzeyine etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4, 527-553.
- Erdoğan, İ. (2008). *Eğitim ve okul yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Erdoğan, M. Y. (2006). Yaratıcılık ile öğretmen davranışları ve akademik başarı arasındaki ilişkiler. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 95-106.
- Ertan, B. (2009). *Delta planı*. İstanbul: Şira Yayınları.
- Field, J. (2008). *Sosyal sermaye*. (B. Bilgen ve B. Şen, Çev.) İstanbul: Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Fukuyama, F. (2005). *Güven, sosyal erdemler ve refahın yaratılması*. (A. Buğdaycı, çev.) Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Giddens, A. (2013). *Sosyoloji*. (M. Özcan, Çev.) İstanbul: Kırmızı Yayınları.
- Gök, M. (2014). *Toplumsal kalkınmanın ve sosyal sermayenin bilinmeyen aktörleri: kadın odaklı sivil toplum kuruluşları* (Yayımlanmamış Doktora Tezi) Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Güngör, G. (2011). *İlköğretim okullarının öğretmen görüşlerine göre sosyal sermaye düzeyleri ve dezavantajlılıkları ile ilgili değişkenler arasındaki ilişki (Mersin ili Mezitli ilçesi örneği)* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Güncör, C. ve Özdemir, M. Ç. (2017). Sosyal sermaye ve eğitim ilişkisi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 15(1), 70-90.
- Harper, Rosalyn (2002). The measurement of social capital in the United Kingdom. *Office for National Statistics*. 11.02.2019 tarihinde <http://www.oecd.org/unitedkingdom/2382339.pdf> adresinden alındı.
- Healey, K. (2011). Principals' strategies for increasing their teachers' social capital, Northwestern University. *International Congress for School Effectiveness and Improvement*. Cyprus.
- Imandoust, S. B. (2011). Relationship between education and social capital. *International Journal of Humanities and Social Science*, 12, 52-57.

- İnce, C. (2014). *Sosyal sermaye ve akademik başarı arasındaki ilişkinin sosyolojik bir analizi: şanlıurfa'da bir alan araştırması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Kaya, Y. K. (1999). *Eğitim yönetimi: kuram ve Türkiye'deki uygulama*. Ankara: Set ofset.
- Kwatubana, S. (2017). The principals' role in developing social capital for the promotion of healthy school environments. *International Journal of Social Sciences And Humanity Studies*, 2, 109-125.
- Mikiewicz, P., Jonasson, J. T., Gudmundsson G., Blonda G.S., & Korczewska, D.M. (2011). *Social capital and education comparative research between Poland and Iceland Final report*. Wrocław: University of Lower Silesia.
- Putnam, R. (1993). *Making democracy work: civic tradition in modern Italy*. Princeton: Princeton University Press.
- Putnam, R. (1995). Tuning in, tuning out: The Strange disappearance of social capital in America. *Political Science And Politics*, 28(4), 664- 683.
- Putnam, R. (2000). *Bowling alone: the collapse and revival of american community*, New York: Simon and Schuster.
- Şan, K. ve Akyiğit, H. (2015). Sosyal sermaye tartışmaları ve türkiye'de sosyal sermayenin ölçülmesi sorunu. Selçuk Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 34, 123-134
- Şan, M. K. ve Şimşek, R. (2011). Sosyal sermaye kavramının tarihsel ve sosyolojik arkaplanı. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 6(1), 88-110.
- Şimşek, R. D. (2013). *İlkokul ve ortaokullardaki sosyal sermaye düzeyi ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Töremen, F. (2002). Okullarda sosyal sermaye: kavramsal bir çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32, 556-573.
- Tüylüoğlu Ş. (2006). Sosyal sermaye iktisadi performans ve kalkınma: Bir yazın taraması, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 12, 45-52
- Tüzemen, S. (2013). *Güven ve ilişkiler bağlamında sosyal sermayenin akademik verimliliğe etkisi: Karadeniz Teknik Üniversitesi Örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.